DIE ANPASSUNG DER UNTERNEHMUNGS-ORGANISATION

ZUR BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN BEDEUTUNG DER KONZEPTION DES "PLANNED ORGANIZATIONAL CHANGE"

HORST DIENSTBACH

1968

DIE ANPASSUNG DER UNTERNEHMUNGSORGANISATION

Zur betriebswirtschaftlichen Bedeutung der Konzeption des "Planned Organizational Change"

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt
von
Horst Dienstbach

1968

Referent: Professor Dr. Edmund Heinen
Korreferent: Professor Dr. Louis Perridon
Tag der mündlichen Prüfung: 9.12.1968

Gliederung

Seite

A. Einleitung 1

I. Wandel und Anpassung als betriebswirtschaftliches Problem 1

II. Die Konzeption des "Planned Organizational Change" 13

III. Gang der Untersuchung 27

B. Hauptteil 3o

Das Anpassungssystem der Unternehmungsorganisation

I. Das Anpassungssystem als Subsystem der Unternehmungsorganisation 3o

1. Die Unternehmungsorganisation als offenes sozio-technisches System 3o

2. Organisatorische Subsysteme und Prinzip der Partialinklusion 46

3. Die Abgrenzung des Anpassungssystems 59

II. Die Ziele des Anpassungssystems 66

1. Die Stellung der Anpassungsziele im Zielsystem der Unternehmung 67

2. Die Dimensionen der Anpassungsziele 72

a) Der Inhalt der Anpassungsziele 72

b) Das angestrebte Ausmaß der Anpassungsziele 82

c) Der zeitliche Bezug der Anpassungsziele 88

3. Anpassungsstrategien zur Zielerreichung 93

Seite

III. Die Elemente des Anpassungssystems 98

1. Funktionale Eigenschaften der Elemente des Anpassungssystems 99

a) Der "Change Agent" 1oo

b) Das "Client System" 1o7

c) Der "Change Catalyst" 111

2. Strukturelle Eigenschaften der Elemente des Anpassungssystems 113

a) Strukturelle Eigenschaften personaler Systeme 114

b) Strukturelle Eigenschaften sozialer Systeme 145

3. Relationale Eigenschaften der Elemente des Anpassungssystems 16o

IV. Der Anpassungsprozeß 167

1. Der Anpassungsprozeß als kollektiver Entscheidungsprozeß 167

a) Die Phasen des Anpassungsprozesses 168

b) Integrative und distributive Anpassungsprozesse 176

2. Diagnose der Anpassungswiderstände 18o

a) Grundsätzliches zur Entscheidung über die Anpassungsbereitschaft 181

b) Personale Ursachen der Anpassungswiderstände 188

c) Soziale Ursachen der Anpassungswiderstände 2oo

3. Maßnahmen zur Überwindung der Anpassungswiderstände 2o7

C. Schlußbetrachtung 22o

Zur betriebswirtschaftlichen Bedeutung der Konzeption des "Planned Organizational Change"

A. Einleitung

I. Wandel und Anpassung als betriebswirtschaftliches Problem

Die neueren Ansätze zur Theorie der Unternehmung gehen in ihrem Bestreben, der betriebswirtschaftlichen Forschung den Bezugsrahmen für Aussagen von möglichst hoher empirischer Relevanz zu geben, davon aus, daß die Unternehmung eine mit ihrer Umwelt durch ein System von Transaktionen verbundene Organisation ist.[1] Transaktion ist dabei jede Beziehung zwischen der Unternehmung und einem Individuum, einer Gruppe oder einer Organisation der Umwelt. Unabhängig voneinander kann in der Unternehmung oder in ihrer Umwelt ein Wandel eintreten. Wandel bedingt nicht zwangsläufig eine polare Beziehung. Er beeinflußt unter Umständen jedoch das Verhalten des Transaktionspartners, wenn das System von Transaktionen durch den Wandel eine Änderung erfährt. Dieser durch die Transaktionen induzierte Wandel des Transaktionspartners kann als Anpassung bezeichnet werden.[2] Es kann sich also sowohl die Umwelt an die Unternehmung als auch die Unternehmung an ihre Umwelt anpassen.

Aus der Sicht der Unternehmung werden Art und Ausmaß der Reaktion auf eine Veränderung des Transaktionssystems primär von der Wirkung bestimmt, die von dem modifizierten Transaktionssystem auf das Zielsystem der

---

1) Vgl. Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968, S. 46 ff. und S. 72 ff.
2) Zur Interpretation des Anpassungsbegriffs in verschiedenen Wissenschaften vgl. z.B. Pankoke, W., Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, Zürich 1964, S. 28 f.

Unternehmung ausgeht. So ist ein Verzicht auf Anpassungsmaßnahmen beispielsweise denkbar, wenn der Wert der Nutzenfunktion, die den Nutzen in Abhängigkeit von den einzelnen Zielerreichungsgraden zum Ausdruck bringt, unter dem Einfluß der neuen Transaktionsbedingungen steigt, gleichbleibt oder zumindest das angestrebte Zufriedenheitsniveau nicht unterschreitet. Andererseits kann für die Unternehmung aber auch ein Zwang zur Anpassung gegeben sein, wenn der Wandel der Umwelt die Selbsterhaltung in Frage stellt, denn neben den verschiedensten Zielen verfolgt jede Unternehmung stets[1] das Ziel zu überleben[2]. Ergibt sich für die Unternehmung die Notwendigkeit einer Anpassung, so wird diese nicht auf Grund eines automatischen Regelmechanismus erfolgen. Da die Unternehmung eine Organisation ist, muß die Anpassung vielmehr als das Ergebnis der Ausführung einer zuvor von Mitgliedern dieser Organisation getroffenen Entscheidung angesehen werden: der Anpassungsentscheidung[3].

Abgesehen von ihrem Sachcharakter unterscheidet sich die Anpassungsentscheidung ihrem formalen Ablauf nach nicht zwangsläufig von den übrigen in einer Unternehmung zu fällenden Entscheidungen. Auch die Anpassungsentscheidung wird in einem Entscheidungsprozeß getroffen, der

---

1) Eine Ausnahme bilden Unternehmungen, die zur Erfüllung einer zeitlich begrenzten Aufgabe gegründet werden.
2) Vgl. Levenson, B., Bureaucratic Succession, in: Complex Organizations, Hrsg. A. Etzioni, New York/Chicago/San Francisco/Toronto/London 1961, S. 367. Zum Erhaltungsgedanken in der Betriebswirtschaftlehre vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 7o ff. und die dort angegebene Literatur.
3) Zum Begriff der Anpassungsentscheidung vgl. Swoboda, D., Die betriebliche Anpassung als Problem des betrieblichen Rechnungswesens, Wiesbaden 1964, S. 16 ff.

mit der Anregungsphase beginnt und nach der Such- und Optimierungsphase mit der Durchsetzungsphase abgeschlossen wird. Nach der Bedeutung, die den einzelnen Phasen in einem spezifischen Entscheidungsprozeß zukommt, lassen sich jedoch verschiedene Typen von Entscheidungen differenzieren, und es fragt sich daher, ob zwischen diesen Typen und der Charakterisierung einer Entscheidung als Anpassungsentscheidung Beziehungen bestehen.

Simon beispielsweise unterscheidet programmierte und nichtprogrammierte Entscheidungen.[1] Diese Einteilung besagt allerdings nicht, daß sich beide Arten von Entscheidungen in konkreten Entscheidungssituationen immer klar trennen ließen. Sie stellen vielmehr die Endpunkte eines Kontinuums dar[2], in dem der Suchphase eine um

---

1) Vgl. Simon, H.A., The Shape of Automation for Men and Management, New York 1965, S. 58 ff.; derselbe, The Decision Maker As Innovator, in: Concepts and Issues in Administrative Behavior, Hrsg. S. Mailick und E.H. Van Ness, Englewood Cliffs, N.J. 1962, S. 66 ff.
Eine ähnliche Einteilung treffen beispielsweise Fischer, G., Politik der Betriebsführung, Stuttgart 1962, S. 33 (Routineentscheidungen und Grundsatzentscheidungen); Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd.: Die Produktion, 1o. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 1965, S. 235 ff. (generelle und fallweise Regelungen); derselbe, Unternehmensführung - Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962, S. 157 f.; Katona, G., Psychological Analysis of Economic Behavior, New York 1951, S. 45 ff. (Routineentscheidungen und echte Entscheidungen); Selznick, P., Leadership in Administration, New York/Evanston/London 1957, S. 29 ff. (Routineentscheidungen und kritische Entscheidungen); Stefanic-Allmayer, K., Allgemeine Organisationslehre, Wien/Stuttgart 195o, S. 55 (Dauerregelungen und fallweise Regelungen).

2) Albach trägt diesem Gesichtspunkt insofern Rechnung, als er zwei Erscheinungsformen programmierter Entscheidungsprozesse unterscheidet: Routineprozesse und

so größere Bedeutung zukommt, je weniger programmiert die Entscheidung ist. Vollständig programmierte Entscheidungen setzen kein Suchverhalten des Entscheidungsträgers voraus.[1)]

Die Frage, welcher Platz der Anpassungsentscheidung in dem Kontinuum zuzuordnen ist, läßt sich nicht generell beantworten. Es ist durchaus möglich, daß Wandlungen der Umwelt bereits in einem potentiellen Aktionsprogramm berücksichtigt sind.

> "... organizations ... have programs of action which are put into effect when a change is perceived. If the change is relatively minor, and if the change comes within the purview of established programs of action, then it might be fairly confidently predicted that the adaption ... will be quasi-automatic."[2)]

Bewegt sich der Wandel der Umwelt in engen Grenzen, so ist eine Anpassung der Organisation ohne vorherige Suchprozesse also durchaus denkbar. Angesichts des immer schnelleren Wandels besonders der technischen Umwelt der

---

flexible Programme. Routineprozesse liegen vor, wenn stets dieselbe Information wiederkehrt, flexible Programme hingegen, wenn verschiedene Informationen derselben Struktur wiederkehren. Vgl. hierzu Albach, H., Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmungsorganisation, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1. Bd., Hrsg. E. Schnaufer und K. Agthe, Berlin/Baden-Baden 1961, S. 381 ff.

1) Zur näheren Charakterisierung programmierter und nichtprogrammierter Entscheidungen vgl. S.126ff dieser Arbeit.

2) Scott, W.G., Organization Theory: An Overview and an Appraisal, in: Management and Organizational Behavior Theories, Hrsg. W.T. Greenwood, Cincinnati, Ohio 1965, S. 5o3 f.

Unternehmungen in der heutigen Zeit[1] erscheint jedoch die Annahme berechtigt, daß es in immer geringerem Maße möglich sein wird, programmierte Anpassungsentscheidungen zu fällen. Trotz verbesserter Methoden wird es für die Unternehmungen zunehmend schwieriger, die Unberechenbarkeit des Fortschritts richtig einzuschätzen. Die Anpassungsentscheidung wird somit zur typischen nichtprogrammierten Entscheidung.

Welcher Entscheidungstypus in einer konkreten Anpassungssituation im Vordergrund steht, hängt nicht nur von dem eingetretenen Wandel ab, sondern ebenfalls von bestimmten Eigenschaften der zur Anpassung gezwungenen Organisation. Geht man davon aus, daß die Organisation überhaupt in der Lage ist sich anzupassen, so lassen sich grundsätzlich zwei Reaktionstypen unterscheiden: Anpassung ohne Änderung der Organisationsstruktur und Anpassung durch Änderung der Organisationsstruktur. In beiden Fällen sind Probleme der Organisationsgestaltung angesprochen. Soll die Organisation in die Lage versetzt werden, sich ohne strukturelle Änderungen anzupassen, so ist sie von vornherein entsprechend flexibel zu konzipieren. Die Anpassung selbst kann dann relativ mühelos erfolgen. Komplexerer Natur wird das Entscheidungsproblem sein, wenn die Flexibilität der Organisation nicht ausreicht, um auf den Wandel ohne strukturelle Änderungen zu reagieren. Die Organisation muß in diesem Fall entsprechend umgestaltet werden.

Die bisherigen Ausführungen lassen bereits erkennen, welche große Bedeutung den Problemen der Organisations-

---

1) Vgl. Gregory, C.E., The Management of Intelligence, New York/St. Louis/San Francisco/Toronto/London/Sydney 1967, S. 3 ff.

gestaltung im Rahmen der Organisationsforschung und damit auch der Betriebswirtschaftslehre beizumessen ist. Voraussetzung einer umfassenden Behandlung von Fragen der Organisationsgestaltung in der Betriebswirtschaftslehre ist jedoch ihre Interpretation als normative Wissenschaft. Während deskriptive Aussagen einer Theorie sich darauf beschränken, in Form von Indikativsätzen die Wirklichkeit zu beschreiben und zu erklären, haben normative Aussagen imperativischen Charakter, d.h. sie stellen in präskriptiver Form Verhaltensnormen für ein im Sinne der Theorie "richtiges" Verhalten auf. Innerhalb der normativen Betriebswirtschaftslehre lassen sich wiederum zwei Richtungen unterscheiden, die normativ-wertende und die praktisch-normative. Beide "Richtungen sind normativ, nur daß die eine ihre Normen aus Werten und Idealen ableitet und die andere von praktisch gegebenen Zwecken ausgeht."[1] Die weiteren Ausführungen

---

1) Keinhorst, H., Die normative Betrachtungsweise in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1956, S. 36, Fußnote 1. Zur Unterscheidung deskriptiver und normativer Aussagen vgl. ferner beispielsweise Albert, H., Wertfreiheit als methodisches Prinzip, in: Logik der Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Hrsg. E. Topitsch, Köln/Berlin 1965, S. 181 ff.; Dill, W.R., Desegregation or Integration? Comments about Contemporary Research on Organizations, in: New Perspectives in Organization Research, Hrsg. W.W. Cooper, H.J. Leavitt und M.W. Shelly II, New York/London/Sydney 1964, bes. S. 46 f.; Gäfgen, G., Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1963, bes. S. 5o ff.; Gutenberg, E., Zur Frage des Normativen in den Sozialwissenschaften, in: Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung, Festschrift für Gerhard Weisser, Hrsg. F. Karrenberg und A. Albert, Berlin 1963, S. 121 ff.; Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 21 ff.; Katterle, S., Normative und explikative Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1964; Köhler, R., Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im

dieser Arbeit beziehen sich auf eine praktisch-normative Betriebswirtschaftslehre, die heute von der Mehrheit der betriebswirtschaftlichen Autoren vertreten wird.

Es darf aber nicht übersehen werden, daß zwischen deskriptiven und praktisch-normativen Aussagen im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre starke Interdependenzen bestehen. Zwar kann sich ein Forscher auf deskriptive Aussagen beschränken; er vertritt dann eine "reine" Theorie der Betriebswirtschaftslehre. Der Vertreter einer angewandten, praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre kann auf deskriptive Aussagen jedoch nicht verzichten, denn jede "anwendbare betriebswirtschaftliche Theorie, gleichgültig welcher Art die Vorschriften für 'richtiges' Verhalten sind, erfordert vor ihrer Anwendung die Erklärung und Prognose empirischer Tatbestände."[1)] Dill erläutert die Interdependenzen zwischen dem normativen und dem deskriptiven Ansatz, bezogen auf die Organisationsforschung, folgendermaßen:

Lichte der neueren Wissenschaftslogik, Stuttgart 1966, bes. S. 12 ff.; Lee, C.A., Organization Theory and Business Behavior, in: Interdisciplinary Studies in Business Behavior, Hrsg. J.W. Mc Guire, Cincinnati, Ohio 1962, bes. S. 55 ff.; Moxter, A., Methodologische Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, Köln/Opladen 1957, bes. S. 35 ff.; Robinson, R., How Should Business Behave, in: Interdisciplinary Studies in Business Behavior, a.a.O., S. 2o7 ff.; Wöhe, G., Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Meisenheim am Glan 1959; Zaleznik, A., Interpersonal Relations in Organizations, in: Handbook of Organizations, Hrsg. J.G. March, Chicago 1965, S. 574 ff.

1) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 22

> "Desegregation of normative and descriptive interests is important to the progress of organizational research for two reasons. First of all, a great deal of the normative research of organizations does not rest on very valid assumptions about how the world works or about the extent to which the world will welcome new suggestions for organizing. Better models in economics and operations research and better judgments about basic questions of value and ethics in organizations will come from more adequate descriptions of what organizational systems are like and of what the effects of various kinds of shocks and disturbances to the system will be.
>
> On the other hand, a great deal of our descriptive research is going to be wasted unless it takes better account of the directions in which the world is moving."[1)]

Somit bedarf also auch der hier interessierende Aspekt der Organisationsgestaltung, der Gegenstand des praktisch-normativen Ansatzes ist, eines deskriptiven Fundaments. In der Mißachtung dieser Notwendigkeit dürfte eine der Hauptursachen dafür zu sehen sein, daß die Entwicklung dieses Teilgebietes der Organisationsforschung lange Zeit keine Fortschritte verzeichnete und sich erst in jüngerer Zeit Möglichkeiten zur Überwindung dieser Stagnation abzeichnen.

Dabei kann die wissenschaftliche Behandlung des Problems der Organisationsgestaltung auf eine lange Tradition zurückblicken. Bereits die Werke Taylors, Fayols und auch Gilbreths sind in diesem Sinne interpretierbar.[2)]

---

1) Dill, W.R., a.a.O., S. 47

2) Vgl. hierzu den umfassenden Überblick bei H.F. Merrill, der, ausgehend von Owen, Babbage und Metcalfe, die Beiträge der wichtigsten klassischen Organisationsautoren eingehend analysiert. Merrill, H.F. (Hrsg.), Classics in Management, New York 196o

In der späteren Entwicklung, die über die Human-Relations-Bewegung zu den ersten Ansätzen einer umfassenden Organisationstheorie[1] führte[2], mußten vor allem die Vertreter der modernen Organisationstheorie zunächst zugunsten der Schaffung eines in sich geschlossenen Aussagensystems erhebliche Konzessionen an die empirische Anwendbarkeit ihrer Forschungsergebnisse machen, so daß der deskriptiven Analyse bei weitem mehr Beachtung geschenkt wurde als den Problemen der Organisationsgestaltung. Ziel der Organisationstheorie muß es trotz der großen Probleme, die der Untersuchungsgegenstand aufwirft, jedoch bleiben, zu einer anwendbaren Theorie heranzureifen, die zu Aussagen praktisch-normativen Charakters in der Lage sein wird. Unter Zugrundelegung dieses Kriteriums gelangt Kosiol zu einem sehr harten Urteil über den Stand der Organisationsforschung:

---

1) Selbstverständlich sind auch vorher bereits Theorien über organisatorische Teilprobleme formuliert worden. Es handelt sich aber dementsprechend nur um Teiltheorien, die Eingang in eine umfassende Organisationstheorie finden müssen.

2) Zu dieser Entwicklung vgl. beispielsweise Albach, H., Zur Theorie der Unternehmensorganisation, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1959, S. 238-259; Bennis, W.G., Revisionist Theory of Leadership, in: Studies in Organizational Behavior and Management, Hrsg. D.E. Porter und P.B. Applewhite, Scranton, Pennsylvania 1964, S. 391 ff.; Bössmann, E., Moderne Organisationstheorie, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1961, S. 137 ff.; Kreikebaum, H., Neuere Entwicklungstendenzen auf dem Gebiet der Organisationstheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1965, S. 663 ff.; Lupton, T., The Practical Analysis of Change in Organizations, in: Journal of Management Studies 1965, S. 218 ff.; Richards, M.D. und Greenlaw, P.S., Management Decision Making, Homewood, Ill., 1966, S. 1 ff.; O'Shaughnessy, J., Business Organization, London 1966, S. 26 ff.; Scott, W.G., a.a.O., S. 49o ff.

"Trotz aller bisherigen Bemühungen muß der Stand der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre weitgehend noch als unbefriedigend betrachtet werden. Empirische, logisch-deduktive und terminologische Forschungen haben zwar zu brauchbaren Begriffssystemen, Beschreibungsmodellen, Darstellungsmitteln und ansatzweise auch zu einfachen Entscheidungsmodellen geführt. Die Aufstellung einer erfahrungsgestützten, explanatorisch und prognostisch verwendbaren Organisationstheorie ist jedoch noch nicht gelungen. Im Fehlen eines derartigen Fundaments ist auch im Hinblick auf die Lösbarkeit der organisatorischen Gestaltungsprobleme in der Praxis ein empfindlicher Mangel zu sehen."[1)]

In Erkenntnis dieser Unzulänglichkeiten hat sich vor allem im angelsächsischen Sprachraum eine Forschungsrichtung entwickelt, die als "Organizational Design" bezeichnet werden kann, sich also schwerpunktartig mit Problemen der Organisationsgestaltung auseinandersetzt. Sie nimmt ihren Ausgangspunkt gleichermaßen von Organisations- und Entscheidungstheorie, ist ihr Hauptanliegen doch "ein rationales Entscheiden bei der Gestaltung der Organisation, bei der Übersetzung des Zieles in Struktur und Prozesse."[2)] Durch besondere begriffliche Klarheit zeichnet sich der Beitrag von Richards und Greenlaw aus, die einen analytischen und einen synthetischen Ansatz unterscheiden, je nachdem, ob der Ge-

---

1) Kosiol, E., Geleitwort des Herausgebers, in: Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Berlin 1966, S. 7. Die aufgezeigten Mängel sind auch der Hauptgrund dafür, daß in der Managementlehre, die als typisch angewandte Wissenschaft anzusehen ist, Theorien kaum eine Rolle spielen. Vgl. hierzu Perridon, L., Managementlehre: Neue Disziplin in Deutschland?, in: Der Volkswirt 1967, S. 2o2o ff.; derselbe, Unternehmensberater oder Organisationsberater?, in: Das rationelle Büro 1968, S. 34 ff.

2) Mayntz, R., Soziologie der Organisation, Reinbek bei Hamburg 1963, S. 139

staltungsprozeß von der Spitze oder von der untersten Ebene der Organisationshierarchie seinen Ausgang nimmt.[1)]

Weitere Beiträge zum Organizational Design stammen beispielsweise, um nur einige Autoren zu nennen, von Cyert und March[2)], Haberstroh[3)] oder von Triandis[4)]. Auch Dale[5)] ließe sich hier bereits nennen, wenngleich er noch nicht explizit vom Organizational Design spricht. In Deutschland hat sich besonders Wild[6)] um organisatorische Gestaltungsfragen bemüht.

Trotz aller Fortschritte, die bei der Lösung von Detailproblemen erzielt werden konnten, muß zusammenfassend auch in bezug auf die Vertreter des Organizational Design festgestellt werden, daß es ihnen letzten Endes noch nicht gelungen ist, eine wirklich begehbare Brücke zu den Erfordernissen der Praxis zu schlagen. Neue Impulse erhält die Auseinandersetzung mit den Problemen der Organisationsgestaltung seit einigen Jahren von den umfassender konzipierten Ansätzen im Rahmen des System Design.[7)] Einen sehr gu-

---

1) Vgl. Richards, M.D. und Greenlaw, P.S., a.a.O., S. 193 ff.
2) Vgl. Cyert, R.M. und March, J.G., Organizational Design, in: New Perspectives in Organization Research, a.a.O., S. 557 ff.
3) Vgl. Haberstroh, C.J., Organization Design and Systems Analysis, in: Handbook of Organizations, a.a.O., S. 1171 ff.
4) Vgl. Triandis, H.C., Notes on the Design of Organizations, in: Approaches to Organizational Design, Hrsg.: J.D. Thompson, Pittsburgh 1966, S. 57 ff.
5) Vgl. Dale, E., Planning and Developing the Company Organization Structure, New York 1952
6) Vgl. Wild, J., a.a.O., bes. S. 112 ff.
7) Zur Abgrenzung der Begriffe "Organisation" und "System" vgl. S. 3o ff. dieser Arbeit.

ten Überblick über die verschiedenen Arten des methodischen Vorgehens vermittelt hierzu Boguslaw. Er unterscheidet einen formalistischen, heuristischen, "Operating Unit" und einen ad hoc-Ansatz.[1] Andere Beiträge stammen, auch hier sollen wieder nur einige Vertreter beispielhaft genannt werden, von Optner[2], Wilson und Wilson[3], Martino[4] und vor allem von Johnson, Kast und Rosenzweig[5]. Der Ansatz von Young[6] beschränkt sich auf die Gestaltung reiner Verhaltenssysteme, verzichtet also auf die Einbeziehung technischer Systemelemente[7]. Er ist daher für Fragen hinsichtlich der Gestaltung der Unternehmungsorganisation nur wenig brauchbar. Insgesamt ist im System Design jedoch ein vielversprechender Versuch zu sehen, auch organisatorische Gestaltungsprobleme ihrer Lösung näherzubringen, wenngleich man nicht aus dem Auge verlieren darf, daß sich diese Richtung erst in den An-

---

1) Vgl. Boguslaw, R., The New Utopians - A Study of System Design and Social Change, Englewood Cliffs, N.J. 1965
2) Vgl. Optner, S.L., Systems Analysis for Business Management, Englewood Cliffs, N.J. 196o
3) Vgl. Wilson, J.G. und Wilson, M.E., Information, Computers, and System Design, New York/London/Sydney 1965
4) Vgl. Martino, R.L., The Development and Installation of a Total Management System, in: Management Systems, Hrsg. P.P. Schoderbek, NewYork/London/Sydney 1967, S. 121 ff.
5) Vgl. Johnson, R.A., Kast, F.E. und Rosenzweig, J.E., The Theory and Management of Systems, 2. Aufl., New York/St. Louis/San Francisco/Toronto/London/Sydney 1967, bes. S. 337 ff.; dieselben, Designing Management Systems, in: Management Systems, a.a.O., S. 113 ff.
6) Vgl. Young, S., Designing a Behavioral System, in: Management Systems, a.a.O., S. 137 ff.
7) Zur Betrachtung der Unternehmungsorganisation als sozio-technisches System vgl. S. 3o ff. dieser Arbeit.

fängen ihrer Entwicklung befindet. Trotzdem sind schon heute befruchtende Einflüsse des System Design auf jene Ansätze erkennbar, die im Rahmen der Konzeption des Planned Organizational Change diskutiert werden. Diese Konzeption scheint, gemessen an ihrem praktisch-normativen Aussagegehalt, bisher am weitesten gereift zu sein.

In der Betriebswirtschaftslehre kann mit Hilfe der Überlegungen des Planned Organizational Change eine bedeutende Lücke geschlossen werden. Die Konzeption ermöglicht Aussagen über Anpassungsvorgänge durch Änderung der Organisationsstruktur, die bisher in der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung weitgehend vernachlässigt wurden.

II. Die Konzeption des "Planned Organizational Change"

Die Entwicklung der Konzeption des Planned Organizational Change begann in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg. Sie wurde begünstigt durch die großen Fortschritte der Sozialwissenschaften in jener Zeit, vor allem aber durch die während des Krieges im militärischen Bereich gemachte Erfahrung, daß den Sozialwissenschaften auch als angewandten Wissenschaften eine große Bedeutung beizumessen ist.[1] Die relativ jungen Ansätze zum Planned Organizational Change dürfen je-

---

1) Vgl. Bennis, W.G., Theory and Method in applying Behavioral Science to Planned Organizational Change, in: Operational Research and the Social Sciences, Hrsg. J.R. Lawrence, London/New York/Sydney/Toronto/Wellington 1966, S. 35

doch nicht isoliert von den zum Teil wesentlich älteren Theorien des sozialen Wandels (Social Change) betrachtet werden. Die Ursache dafür liegt weniger in Gemeinsamkeiten hinsichtlich des methodischen Vorgehens, sondern vielmehr darin begründet, daß von der Gesellschaft, die den Untersuchungsgegenstand der Theorien des sozialen Wandels bildet, die entscheidenden Umwelteinflüsse auf die in sie eingebetteten Organisationen ausgehen. Der Wandel der Gesellschaft und der Wandel einzelner Organisationen in der Gesellschaft sind in höchstem Maße interdependent, können doch beide jederzeit zur Anpassung durch eigenen Wandel gezwungen werden.

Der Erklärung des sozialen Wandels[1] lag lange Zeit die klassische Evolutionstheorie zugrunde. Sie beherrschte das sozialwissenschaftliche Denken des 19. und des beginnenden 2o. Jahrhunderts. Erst in den zwanziger Jahren entwickelte Ogburn als einer der führenden Vertreter des Positivismus mit seiner "Cultural Lag Theory"[2]

---

1) Vgl. hierzu Burns, T., Social Change, in: A Dictionary of the Social Sciences, Hrsg. J. Gould und W.L. Kolb, New York 1964, S. 647 ff.; Etzioni, A. und Etzioni, E. (Hrsg.), Social Change, New York/London 1964; Hart, H., Social Theory and Social Change, in: Symposium on Sociological Theory, Hrsg. L. Gross, New York/Evanston/London 1959, S. 196 ff.; Mead, M., Continuities in Cultural Evolution, New Haven, Conn. 1964; Moore, W.E., A Reconsideration of Theories of Social Change, in: American Sociological Review 196o, S. 81o ff.; derselbe, Social Change, Englewood Cliffs, N.J. 1963; Sanders, J.T., Approaches to Social Change, in: The Planning of Change, Hrsg. W.G. Bennis, K.D. Benne und R. Chin, New York/Chicago/San Francisco/Toronto/London 1961, S. 4o1 ff.; Smelser, N.J., Processes of Social Change, in: Sociology: An Introduction, Hrsg. N.J. Smelser, New York/London/Sydney 1967, S. 671 ff.; Zollschan, G.K. und Hirsch, W. (Hrsg.), Explorations in Social Change, Boston 1964

2) Vgl. Ogburn, W.F., Social Change, New York 1922

die erste in sich geschlossene Alternative zur Evolutionstheorie. Auch die späteren Theorien des sozialen Wandels sind in erster Linie aus der Kritik an der klassischen Evolutionstheorie entstanden, so beispielsweise die Diffusionstheorie[1], der klassische Funktionalismus[2] und die multilineare Evolutionstheorie[3]. Neuere Ansätze zur Theorie des sozialen Wandels sind vor allem mit den Namen Sorokin[4], Kroeber[5] und auch Hagen[6] verbunden. Letzterer bemüht sich im besonderen um eine Verbindung der Probleme des sozialen Wandels mit denen des ökonomischen Wachstums.

Trotz des intensiven Bemühens der Soziologie um die Klärung der Phänomene des sozialen Wandels muß festgestellt werden, daß eine große Anzahl von Teilproblemen bis heute nicht befriedigend gelöst werden konnte. Martindale gelangt zu dem äußerst pessimistischen Schluß, daß die Theorien des sozialen Wandels

---

1) Vgl. hierzu den geschichtlichen Überblick bei Katz, E., Levon, M.L. und Hamilton, H., Traditions of Research on the Diffusion of Innovation, in: American Sociological Review 1963, S. 237 ff.
2) Vgl. beispielsweise Radcliffe-Brown, A.R., Structure and Function in Primitive Society, Glencoe, Ill. 1952. Zur Weiterentwicklung des klassischen Funktionalismus vgl. Parsons, A., Functional Theory of Change, in: Social Change, a.a.O., S. 83 ff.; Boskoff, A., Functional Analysis as a Source of a Theoretical Repertory and Research Tasks in the Study of Social Change, in: Explorations in Social Change, a.a.O., S. 213 ff.
3) Vgl. beispielsweise Steward, J.H., Theory of Culture Change: The Methodology of Multilinear Evolution, Urbana 1963
4) Vgl. Sorokin, P., Social and Cultural Dynamics, Boston 1957
5) Vgl. Kroeber, A.L., Configurations of Culture Growth, Berkeley/Los Angeles 1944
6) Vgl. Hagen, E.E., On the Theory of Social Change, Homewood, Ill. 1962

die schwächsten aller soziologischen Theorien seien.[1] Bennis kritisiert vor allem ihre mangelnde Anwendbarkeit:

> "They are theories suitable only for observers of social change, not theories for participants or practioners of social change. They are theories of change and not theories of changing."[2]

Es darf daher nicht verwundern, daß auch die Entwicklung speziellerer, anwendbarer Theorien über den Wandel von Organisationen noch nicht gelungen ist.[3] Im Rahmen der Konzeption des Planned Organizational Change werden Ansätze diskutiert, die in ihrer Gesamtheit zwar ebenfalls bei weitem noch nicht als ausgereift zu bezeichnen sind, besonders vom methodologischen Vorgehen her aber sehr vielversprechend erscheinen und auch bereits zu beachtlichen Teilergebnissen geführt haben.

---

1) Vgl. Martindale, D., Introduction, in: Explorations in Social Change, a.a.O., S. XII

2) Bennis, W.G., Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned Organizational Change, a.a.O., S. 47. Bennis zählt auf S. 47 f. auch die Anforderungen auf, die im einzelnen an eine "theory of changing" zu stellen sind.
Von der Kritik Bennis sollten Arensberg und Niehoff sowie Perlmutter ausgenommen werden. Sie deuten Möglichkeiten an, auch im Rahmen einer umfassenden Theotie des sozialen Wandels zu anwendbaren Aussagen zu gelangen. Vgl. Arensberg, C.M. und Niehoff, A.H., Introducing Social Change, Chicago 1964; Perlmutter, H.V., Towards a Theory and Practice of Social Architecture, London/Sydney/Toronto/Wellington 1965

3) Zu diesem Ergebnis kommen beispielsweise Ginzberg, E. und Reilley, E.W., Effecting Change in Large Organizations, New York/London 1957, S. 146 ff.; Mann, F. C., Studying and Creating Change: A Means to Understanding Social Organization, in: Human Relations in Management, Hrsg. J.L. Heckmann Jr., und S.G. Huneryager, Cincinnati, Ohio 1960, S. 482 ff.; McNulty, J. E., Organizational Change in Growing Enterprises, in: Administrative Science Quarterly 1962, S. 1 f.

Ausgangspunkt der Konzeption des Planned Organizational Change bildet die Verhaltenswissenschaft (Behavioral Science), eine Disziplin, die in den vergangenen beiden Jahrzehnten sehr stark in den Blickpunkt wissenschaftlichen Interesses gerückt ist. Trotzdem ist es bis heute noch nicht zu einer einheitlichen Begriffsbestimmung gekommen. Vor allem die Unterscheidung zwischen "Behavioral Science" und "Social Sciences" hat immer wieder zu Diskussionen geführt. Unproblematischer ist dagegen die Abgrenzung der Behavioral Science vom Behaviorismus Watsonscher Prägung:

> "Undoubtedly there are some connections, especially inasmuch as both contemporary behavioral scientists and watsonians want to develop an objective and experimental science of human behavior. Moreover, both oppose 'mentalism', 'subjectivism', 'introspectionism', or any mind-body-dualism. But Watsonian 'behaviorism' narrowly restricted inquiry, whereas contemporary behavioralists are willing to deal with other sorts of behavior. The latter include in their studies hypotheses on the level of micro or biological behavior, and also on the level of individual, social and sign-behavior."[1)]

In dieser Unterscheidung wird bereits der interdisziplinäre Charakter der Behavioral Science sichtbar. Gerade hierin liegen aber die Schwierigkeiten der Abgrenzung von den Social Sciences. Es werden drei Standpunkte vertreten. Rudner[2)] beispielsweise empfiehlt eine synonyme Verwendung beider Begriffe, was bei ihm darauf hinausläuft, daß er auf den Terminus "Behavioral Science" verzichtet. Dennoch übersieht Rudner nicht,

---

1) Handy, R. und Kurtz, P., A Current Appraisal of the Behavioral Sciences, Great Barrington, Mass. 1964, S. 5 f.

2) Vgl. Rudner, R.S., Philosophy of Social Science, Englewood Cliffs, N.J. 1966, S. 3 f.

daß es durchaus Aspekte gibt, die sowohl eine engere als auch eine weitere Begriffsfassung der Behavioral Science möglich erscheinen lassen. Den ersten Aspekt betont Berelson.[1] Während er in die Social Sciences die Anthropologie, Wirtschaftswissenschaften, Geschichte, Politische Wissenschaften, Psychologie und Soziologie einbezieht, sieht er den Schwerpunkt der Behavioral Science lediglich in der Anthropologie, Psychologie und Soziologie. Handy und Kurtz[2] hingegen weisen darauf hin, daß die Gleichsetzung beider Begriffe den Ausschluß vor allem physikalischer und biologischer Erkenntnisse aus der Behavioral Science zur Folge hätte.

Die Behavioral Science, deren Aufgabe in der Analyse des individuellen Verhaltens besteht, erlangt für die Organisationsforschung deshalb so große Bedeutung, weil sich auch das Verhalten von Organisationen weitgehend auf das der Organisationsmitglieder zurückführen, reduzieren läßt[3]. Zaleznik[4] und vor allem

---

1) Vgl. Berelson, B., Introduction to the Behavioral Sciences, in: The Behavioral Sciences Today, Hrsg. B. Berelson, New York/Evanston/London 1963, S. 1 ff.
2) Vgl. Handy, R. und Kurtz, P., a.a.O., S. 5. Zum Begriff der Behavioral Science vgl. neben den bisher genannten Autoren ferner Moore, D.G., The Present State of the Behavioral Sciences, in: Readings in Management, 2. Aufl., Hrsg. M.D. Richards und W.A. Nielander, Cincinnati, Ohio, 1963, S. 88 ff.; Williams, R.J., What Is Behavioral Science, in: Behavioral Science 1957, S. 24o ff.; The Behavioral Sciences Subpanel of the President's Science Advisory Committee, Strengthening the Behavioral Sciences, in: Behavioral Science 1962, S. 275 ff.
3) Vgl. McGuire, J.W., Theories of Business Behavior, Englewood Cliffs, N.J. 1964, S. 27 ff. Zum Reduktionsproblem in den Sozialwissenschaften vgl. Malewski, A., Zur Problematik der Reduktion, in: Logik der Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 367 ff.;

Bennis[1] haben den Beitrag, den die Behavioral Science heute zur Organisationsforschung leistet, einer ausführlichen Würdigung unterzogen. Richards und Greenlaw[2] weisen besonders auf die Beziehungen zwischen Managementlehre und Behavioral Science hin. Sie vergleichen die Beziehung zwischen diesen beiden Disziplinen mit Verbindungen wie sie beispielsweise zwischen den Ingenieurwissenschaften und der Physik oder zwischen der Medizin und der Biologie bestehen:

> "Managers utilize the social sciences in an analogous manner since they are engaged in the solution of individual and group problems related to the achievement of organizational goals. The behavioral sciences furnish the underlying understanding of the behavior of individual and groups necessary to arrive at knowledgeable solutions."[3]

Besondere Aufmerksamkeit wird das Management den Problemen der Individuen und Gruppen in der Organisation immer dann schenken müssen, wenn Anpassungsmaßnahmen durchzuführen sind, da das Verhalten der betroffenen Organisationsmitglieder entscheidend für den Erfolg oder Mißerfolg der Anpassung ist. Diese Erkenntnis

---

Nagel, E., Über die Aussage: "Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile", in: Logik der Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 225 ff.

4) Vgl. Zaleznik, A., Human Dilemmas of Leadership, New York/London 1966, S. 198 ff.

1) Vgl. Bennis, W.G., Changing Organizations, New York/St. Louis/San Francisco/Toronto/London/Sydney 1966, S. 181 ff.

2) Vgl. Richards, M.D. und Greenlaw, P.S., a.a.O., S. 9 ff.

3) Richards, M.D. und Greenlaw, P.S., a.a.O., S. 13. Das Zitat zeigt darüber hinaus, daß auch Richards und Greenlaw die Begriffe "Social Sciences" und "Behavioral Science" gleichsetzen.

führte dazu, daß die Änderung von Organisationen heute eines der wichtigsten Anwendungsgebiete der Behavioral Science darstellt.[1] Die Aufgabe der Behavioral Science besteht dabei nicht nur darin, die Reaktionen der Betroffenen einzuschätzen und zu beeinflussen. Zunächst muß es überhaupt erst einmal zu einer Änderung der Verhaltensgewohnheiten kommen.

> "Breaking up old habits and traditional ways of thinking is one of the critical problems of inducing planned change. Interactions which focus the implicit assumptions and conventional behavior for examination and evaluation aid the organization and its members to become more flexible, innovative, and creative ... Thorough knowledge of behavioral science theory and concepts on the part of an interventionist makes it possible for him to confront the traditional patterns of relationship and of managerial assumptions."[2]

Mit dieser Aussage erwähnen Blake und Mouton zugleich ein erstes Kriterium, das zur Abgrenzung des Begriffs "Planned Organizational Change" dient, denn die Überwindung von Gewohnheiten ist untrennbar mit dem Wandel verbunden. Mann und Neff definieren sehr allgemein: "Change ... means the overthrowing of tradition, and the laying aside of patternd ways of living and working together - ways which are often just beginning to stabilize after an earlier change."[3] Entscheidend ein-

---

1) Vgl. Blake, R.R. und Mouton, J.S., The Managerial Grid as a Framework for Inducing Change in Industrial Organizations, in: Personality Change, Hrsg. P. Worchel und D. Byrne, New York/London/Sydney 1964, S. 333 ff.; Zaleznik, A. und Moment, D., The Dynamics of Interpersonal Behavior, New York/London/Sydney 1964, S. 467

2) Blake, R.R. und Mouton, J.S., a.a.O., S. 36o f.

3) Mann, F.C. und Neff, F.W., Managing Major Change, in Organizations, Ann Arbor, Michigan 1961, S. 1

geengt wird der Begriff "Change", wenn man von "Planned Change" spricht. Bennis hat eine Typologie der verschiedenen Formen des Wandels entwickelt (Abbildung 1).[1)]

Nach Bennis müssen vier Voraussetzungen erfüllt sein, um von "Planned Change"[2)] sprechen zu können. Bennis geht davon aus, daß der Prozeß des Wandels grundsätzlich zwei Parteien einschließt: einen "Change Agent"[3)], der ein "Client System"[4)] bei der Durchführung des Wandels unterstützt. Setzen diese beiden Parteien gemeinsam die verfolgten Ziele, wird der Wandel wenigstens von einer der beiden Seiten bewußt vorbereitet und durchgeführt, handelt es sich also nicht um spontane Aktionen, und sind beide Parteien in der Lage sich zu beeinflussen[5)], so spricht Bennis dann von Planned Change, wenn - und das ist die vierte Voraussetzung - die Probleme unter Heranziehung fundierter wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden gelöst werden.

Client System kann ein Individuum, eine Gruppe, eine Organisation oder unter Umständen sogar eine Gesell-

---

1) Vgl. Bennis, W.G., A Typology of Change Processes, in: The Planning of Change, a.a.O., S. 154 ff.; derselbe, Theory and Method in applying Behavioral Sciences ot Planned Organizational Change, a.a.O., S. 34 ff.; derselbe, Changing Organizations, a.a.O., S. 82 ff.

2) Zur näheren Abgrenzung der anderen sieben Formen des Wandels vgl. Bennis, W.G., Theory and Method in applying Behavioral Sciences to Planned Organizational Change, a.a.O., S. 35 f.

3) 4) Vgl. hierzu S. 99 ff. dieser Arbeit

5) Das Verhältnis o,5/o,5 soll eine in etwa gleiche, das Verhältnis 1/o eine ungleiche, im Extremfall einseitige Machtverteilung zum Ausdruck bringen.

		Kollaborativ Gemeinsame Zielsetzung		Nichtkollaborativ Zielsetzung durch eine oder keine der beiden Parteien	
		Bewußte Vorbereitung und Durchführung unter Mitwirkung einer oder beider Parteien	Keine bewußte Vorbereitung und Durchführung	Bewußte Planung und Durchführung unter Mitwirkung einer der beiden Parteien	Keine bewußte Planung und Durchführung
Machtverteilung	o,5/o,5	Planned Change	Interactional Change	Technocratic Change	Natural Change
	1/o	Indoctrinational Change	Socialization Change	Coercive Change	Emulative Change

Abbildung 1

schaft[1] sein. Ist das Client System eine Organisation, so kann man anstelle von Planned Change auch von "Planned Organizational Change" sprechen.

Die Beiträge zum Planned Organizational Change sind in den vergangenen zehn Jahren stark angewachsen. Einschränkend muß jedoch bemerkt werden, daß bei weitem nicht alle Veröffentlichungen zu dem Stichwort "Organizational Change" zum Planned Organizational Change im skizzierten Sinne zu zählen sind. Das Prestige, das diese Termini in der anglo-amerikanischen Praxis gewonnen haben, hat dazu geführt, daß sie nicht selten als Schlagwort mißbraucht werden. Versucht man, die Ansätze zum Planned Organizational Change zu systematisieren, so bereitet weniger ihre Zahl als vielmehr ihre Unterschiedlichkeit nahezu unüberwindbare Schwierigkeiten. Fast alle Autoren stellen verschiedene Teilaspekte in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung. Es soll daher an dieser Stelle auf eine eigene Systematisierung der Ansätze verzichtet werden, denn die gesamten Ausführungen des Hauptteils sind in diesem Sinne zu verstehen. Die Behandlung der einzelnen Teilprobleme wird die Beiträge der jeweiligen Autoren deutlich machen. Trotzdem sei auf einige Systematisierungsversuche in der Literatur hingewiesen.

Leavitt[2] gliedert die Ansätze in "Structural", "Technical" und "Human Approaches". Er gibt auf diese Weise

---

1) Ein Beispiel hierfür kann in dem Bemühen der West-Alliierten nach dem Zweiten Weltkrieg gesehen werden, das nationalsozialistische Deutschland in einen demokratischen Staat umzuwandeln.

2) Vgl. Leavitt, H.J., Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches, in: New Perspectives in Organization Research, a.a.O., S. 55 ff.

einen interessanten Überblick, der aus historischer Sicht zeigt, wie die Probleme des Wandels von Organisationen in den vergangenen Jahrzehnten schwerpunktartig gesehen wurden.[1] Damit trägt Leavitt jedoch nicht zu einer Systematisierung der Ansätze zum Planned Organizational Change bei, da diese ausschließlich als "Human Approaches" zu verstehen sind. Veränderte technische oder strukturelle Erfordernisse bilden nicht unmittelbar den Gegenstand des organisatorischen Wandels, sondern lediglich den Auslöser. Das heißt in der Sprache des Planned Change, daß niemals die Technik oder die Struktur, sondern stets die Gesamtheit der Organisationsmitglieder bzw. einzelne Gruppen oder Individuen als Client System anzusprechen sind.

Ein anderer Systematisierungsversuch stammt von Rubenstein und Haberstroh.[2] Sie berücksichtigen Autoren, die als Vertreter des Planned Change zu bezeichnen sind. Auch ihre Einteilung hat jedoch nur beschränkten Aussagewert, da sie mit den Phasen des Wandels zwar einen sehr wichtigen, aber eben doch nur einen Teilaspekt des Wandels zum Kriterium nehmen. Das hat den Vorteil, daß vor allem die fundamentale Bedeutung des Lewinschen quasi-stationären Gleichgewichts für die spätere Entwicklung des Planned Change sichtbar wird, führt aber zwangsläufig zur Vernachlässigung anderer wichtiger Teilprobleme. Rubenstein und Haberstroh versuchen diesem Mangel teilweise dadurch entgegenzuwirken, daß sie die rein formale Einteilung der Phasen des Prozesses nicht streng einhalten und bei

---

1) Das Werk Taylors zählt Leavitt beispielsweise zu den "Technical Approaches".
2) Vgl. Rubenstein, A.H. und Haberstroh, C.J. (Hrsg.), Some Theories of Organization, Revised Edition, Homewood, Ill. 1966, S. 287 ff.

der Würdigung der Ansätze von Argyris und Blake bereits Gesichtspunkte konkreter Programme zur Durchführung von Wandel-Prozessen mit einbeziehen.

Die umfassendste Systematisierung der Ansätze zum Planned Change ist bisher Bennis[1] gelungen. Bennis unterscheidet den "Sociotherapeutic" oder "Equilibrium Approach", der besonders eng mit der Forschung des Tavistock Institutes of Human Relations verbunden ist, und zwei von den National Training Laboratories ausgehende Ansätze: das "Organic Model" und das "Developmental Model". Auch hier handelt es sich jedoch, wie Bennis selbst bemerkt, lediglich um eine repräsentative Auswahl, bei der die in den drei Gruppen zusammengefaßten Ansätze "wahrscheinlich" jeweils mehr gemeinsame Charakteristika aufweisen als andere.[2]

Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung bildet eine Gruppe von Ansätzen, die sich durch Ähnlichkeit im methodologischen Vorgehen und vor allem durch ein übereinstimmendes Begriffssystem auszeichnen. Gemeint sind die Beiträge von Lippitt, Watson und Westley[3], Mann und Neff[4], Bennis, Benne und Chin[5], Zaleznik und Moment[6] und von Bennis[7]. Im Mittelpunkt der Analyse

---

1) Vgl. Bennis, W.G., A New Role for the Behavioral Sciences: Effecting Organizational Change, in: Administrative Science Quarterly 1963, S. 14o ff.
2) Vgl. ebenda
3) Vgl. Lippitt, R., Watson, J. und Westley, B., The Dynamics of Planned Change, New York 1958
4) Vgl. Mann, F.C. und Neff, F.W., a.a.O.
5) Vgl. Bennis, W.G., Benne, K.D. und Chin, R. (Hrsg.), The Planning of Change, New York/Chicago/San Francisco/Toronto/London 1961
6) Vgl. Zaleznik, A. und Moment, D., a.a.O.
7) Vgl. vor allem Bennis, W.G., Changing Organizations, a.a.O.

dieser Autoren steht der Change Agent, das Client System und, mit Einschränkung, als drittes Element der Change Catalyst. Die genannten Autoren schaffen damit den begrifflichen Rahmen, der dieser Arbeit die Einbeziehung der verschiedenartigsten Beiträge zum Planned Change ermöglicht.

Der gemeinsame Zweck des wissenschaftlichen Bemühens im Rahmen der Konzeption des Planned Organizational Change besteht, um es noch einmal explizit zu betonen, in der Erarbeitung eines Rüstzeugs, das es Organisationen ermöglichen soll, die Bewältigung der zahlreichen mit dem Wandel und der Anpassung verbundenen Probleme vom Zufall zu lösen, sie also möglichst weitgehend rationalen Entscheidungen zugänglich zu machen. Dies ist ein Erfordernis, dem die Führung jeder Organisation, besonders aber wohl das Management einer Unternehmung Rechnung tragen muß.

> "The shifting emphasis from small- to large-scale organization change represents a significant departure from past managerial thinking. For many years, change was regarded more as an evolutionary than a revolutionary process. The evolutionary assumption reflected the view that change is a product of one minor adjustment after another, fueled by time and subtle environmental forces largely outside the direct control of management ... Perhaps this philosophy was adequate in less competitive times, when small patchwork changes, such as replacing a manager here and there, were sufficient to maintain profitability. But now the environments arround organizations are changing rapidly and are challenging managements to become far more alert and inventive than they ever were before."[1)]

1) Greiner, L.E., Patterns of Organization Change, in: Harvard Business Review 1967, S. 119

III. Gang der Untersuchung

Die Aufgabe der vorliegenden Arbeit besteht darin, die Bedeutung der Konzeption des Planned Organizational Change für die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre aufzuzeigen. Die Voraussetzungen zur Integration dieser Konzeption - deren Kern die angewandte Verhaltenswissenschaft bildet - in die Betriebswirtschaftslehre sind in den vergangenen Jahren geschaffen worden.

Die Ursache des Wandels einer Organisation kann sowohl in der Organisation selbst als auch in ihrer Umwelt begründet sein. Es lassen sich dementsprechend interne und externe Einflußfaktoren des Wandels unterscheiden.[1] Im Vordergrund dieser Arbeit stehen die externen Einflußfaktoren. Die Unternehmungsorganisation paßt sich an den Wandel der Umwelt durch eigenen Wandel an. Nahezu jeder interne Wandel ist letztlich auf externe Einflüsse zurückführbar.[2]

Der Hauptteil der Arbeit gliedert sich in vier Abschnitte. Ausgangspunkt der Überlegungen bildet im ersten Abschnitt die Interpretation der Unternehmungs-

---

1) Vgl. z.B. Sofer, C., The Organization from Within, London 1961, S. 153; Katz, D. und Kahn, R.L., The Social Psychology of Organizations, New York/London/Sydney 1966, S. 446 ff.

2) Vgl. Guest, R.H., Dealing with Change, in: Handbook of Business Administration, Hrsg. H.B. Maynard, New York/San Francisco/Toronto/London/Sydney 1967, S. 4 ff.; vgl. ferner Shelly II, M.W., The Mathematical Representation of the Individual in Models of Organizations Research, a.a.O., S. 375

organisation als offenes sozio-technisches System. Diese vom Tavistock - Institute of Human Relations entwickelte Konzeption erweist sich für die Untersuchung in zweierlei Hinsicht von großem Vorteil: Einmal wird dadurch die Zugrundelegung von Erkenntnissen der allgemeinen Systemtheorie ermöglicht, und zum anderen gestattet die Erfassung sowohl sozialer als auch technischer Systembestandteile die Einbeziehung der gerade bei der Anpassung so wichtigen Interdependenzen zwischen den sozialen und den technischen Systemkomponenten in die Betrachtung. Weiterhin wird die Unternehmungsorganisation nicht systemmonistisch, sondern systempluralistisch interpretiert. Mit Hilfe des Prinzips der Partialinklusion werden verschiedene funktionale Subsysteme unterschieden, von denen in bezug auf die Problemstellung das Anpassungssystem als das wichtigste angesehen werden muß.

Die Einteilung der weiteren Ausführungen im Hauptteil der Arbeit basiert auf der These Lundbergs, nach der sich jedes System mit Hilfe von vier Klassen von Variablen charakterisieren läßt: Ziele, Elemente, Strukturen und Prozesse.[1)]

Im zweiten Abschnitt werden zunächst die Ziele des Anpassungssystems herausgearbeitet. Ihre Stellung in der Zielhierarchie der Unternehmung, die Dimensionen der Anpassungsziele und Strategien zur Erreichung dieser Ziele sind Gegenstand der Ausführungen. In diesem Punkt

---

1) Vgl. Lundberg, C.C., Toward Understanding Behavioral Science by Administrators, in: Management and Organizational Behavior Theories, a.a.O., S. 6o

wird besonders die Verflechtung der Unternehmung mit ihren verschiedenen "Subumwelten" sichtbar.

Die Eigenschaften der Elemente des Anpassungssystems werden im dritten Abschnitt dargestellt. Nach der Beschreibung der Funktionen der typischen Systemelemente "Change Agent", "Change Catalyst" und "Client System", wird es Aufgabe der Ausführungen sein, die strukturellen Eigenschaften sowohl personaler als auch sozialer Systeme zu untersuchen, da jedes der drei Elemente lediglich ein, aber auch mehrere Individuen einschließen kann. Im Vordergrund steht dabei das Problem der Anpassungsfähigkeit. In den relationalen Eigenschaften der Elemente des Anpassungssystems finden die zwischen ihnen bestehenden Machtbeziehungen ihren Ausdruck.

Im vierten Abschnitt wird der Anpassungsprozeß analysiert. Der Schwerpunkt liegt hier in der Untersuchung der Anpassungswiderstände. Ihre Diagnose und Überwindung stellt eines der wichtigsten Probleme der Konzeption des Planned Organizational Change dar. In den Anpassungswiderständen ist die entscheidende Determinante des Ablaufs von Anpassungsprozessen zu sehen.

In der Schlußbetrachtung wird die betriebswirtschaftliche Bedeutung der Konzeption des Planned Organizational Change einer zusammenfassenden Würdigung unterzogen.

B. Hauptteil

Das Anpassungssystem der Unternehmungsorganisation

I. Das Anpassungssystem als Subsystem der Unternehmungsorganisation

Unternehmungen sind spezifische Organisationstypen. Die Erarbeitung eines geeigneten Begriffs der Unternehmung ist daher sehr eng mit der Abgrenzung des Organisationsbegriffs verbunden. Betrachtet man die neuere Entwicklung in der Organisationstheorie, so macht sich in jüngster Zeit in immer stärkerem Maße die Tendenz bemerkbar, den Organisationsbegriff durch Kategorien der Systemanalyse zu erfassen. In diesem Lichte kann eine Organisation und damit auch eine Unternehmung als ein offenes, sozio-technisches, aus mehreren Subsystemen zusammengesetztes System interpretiert werden. Eines dieser Subsysteme ist das sogenannte Anpassungssystem. Ihm gilt die vorliegende Untersuchung. Zunächst ist es jedoch notwendig, die Merkmale einer Unternehmung als Organisation kurz aufzuzeigen. Ausgangspunkt bildet die systemtheoretische Betrachtungsweise. Die Analyse der Organisation als sozio-technisches System liefert die Grundlagen für die Untersuchung des Anpassungssystems.

1. Die Unternehmungsorganisation als offenes sozio-technisches System

Die Systembetrachtung hat sich wie kein anderes Konzept in den vergangenen Jahren zu einem formal-methodologischen Ansatzpunkt entwickelt, der es gestattet, die unterschiedlichsten Teildisziplinen für Probleme interdisziplinärer Forschung nutzbar zu machen.

> "The idea 'system' itself has become so popular in the last decade that the most unlikely approaches have sought authentication under its wing. It is one of the thunderous concepts of the century, starting in the natural sciences and quickly reverberating not only through the social sciences but on into such apparently remote fields as education, art, and aesthetics."[1)]

Unter einem System ist ganz allgemein eine Menge von Elementen zu verstehen, die miteinander in wechselseitigen Beziehungen stehen. Es ist ein in sich geordnetes Ganzes.[2)] In dieser Interpretation findet der Systembegriff in den meisten Einzelwissenschaften Verwendung.[3)]

Systeme lassen sich nach verschiedenen Merkmalen klassifizieren. Nach der "Materie", aus der die Bestandteile eines Systems oder das System selbst bestehen, läßt sich zwischen realen und ideellen Systemen unterscheiden.[4)] Zu Beachten ist hierbei, daß die Realität oder

---

1) Easton, D., A Framework for Political Analysis, Englewood Cliffs, N.J. 1965, S. 24

2) Zum Systembegriff vgl. beispielsweise Beer, S., Kybernetik und Management, Hamburg 1963, S. 56; Churchman, C.W., Ackoff, R.L. und Arnoff, E.L., Operations Research, Wien/München 1961, S. 16; Flechtner, H.-J., Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1966, S. 228 f.; Hanika, F. de P., New Thinking in Management, London 1965, S. 6; Johnson, R.A., Kast, F.E. und Rosenzweig, J.E., The Theory and Management of Systems, a.a.O., S. 4; Lange, O., Wholes and Parts - A General Theory of System Behaviour, Oxford/London/Edinburgh/New York/Paris/Frankfurt 1965, S. 1; Lundberg, C.C., a.a.O., S. 57; Mayntz, R., a.a.O., S. 4o f.; Seiler, J.A., Systems Analysis in Organizational Behavior, Homewood, Ill. 1967, S. 4

3) In der Kybernetik wird der Systembegriff teilweise weiter aufgefaßt. So versteht Ashby beispielsweise unter einem System einen beliebig ausgewählten Satz, eine Liste von Variablen. (Vgl. Ashby, W.R., Design for a Brain, 2. Aufl., London 1954, S. 15; derselbe, An Introduction to Cybernetics, London 1957, S. 4o)

4) Vgl. Flechtner, H.-J., a.a.O., S. 229

die Idealität des Systems nicht unbedingt gleichzeitig die Realität oder Idealität der Bestandteile voraussetzt. Das Sonnensystem oder eine Maschine beispielsweise sind reale Systeme aus realen Bestandteilen, das periodische System der chemischen Elemente ist ein ideelles System realer Bestandteile. Ein Begriffssystem ist ein ideelles System aus ideellen Bestandteilen.

Beer betont als Einteilungskriterium die Komplexität und die Prognosesicherheit des Verhaltens eines Systems.[1] Nach der Anzahl der in einem System erfaßten Tatbestände bildet Beer drei Klassen: einfache, komplexe und äußerst komplexe Systeme. Letztere sind im Gegensatz zu den ersten beiden Typen auf Grund ihrer Kompliziertheit nicht mehr detailliert und exakt zu beschreiben. Nach der Prognosesicherheit des Verhaltens eines Systems unterscheidet Beer determinierte und probabilistische Systeme. Während bei Vorliegen eines determinierten Systems dessen Teile in vollständig voraussagbarer Weise aufeinander einwirken, ist eine Voraussage im Falle eines probabilistischen Systems nur unter Zugrundelegung von Wahrscheinlichkeiten möglich.

Nach dem Ursprung eines Systems lassen sich die natürlichen von den künstlichen Systemen trennen.[2] Organismen beispielsweise sind natürliche, Maschinen oder Organisationen künstliche Systeme.

Nicht zu verwechseln mit der Einteilung in natürliche und künstliche Systeme ist die Unterscheidung von le-

---

1) Vgl. Beer, S., a.a.O., S. 25 ff.
2) Vgl. Flechtner, H.-J., a.a.O., S. 229

benden und nicht lebenden[1] bzw. physikalischen[2] Systemen. So ist das Sonnensystem etwa zwar ein natürliches, jedoch kein lebendes System. Eine enge Beziehung besteht jedoch zwischen lebenden bzw. physikalischen und zwischen offenen bzw. geschlossenen Systemen. Während physikalische Systeme sowohl offen als auch geschlossen sein können, sind lebende Systeme stets zugleich auch offene Systeme.[3]

Es wurde bereits betont, daß die Unternehmung mit ihrer Umwelt durch wechselseitige Transaktionsbeziehungen verbunden ist. Darin kommt zum Ausdruck, daß die Unternehmung nicht einer isolierten Betrachtung unterzogen werden kann: Sie ist ein offenes System.[4] Offene Systeme, gleich welcher Art, weisen eine Reihe gemeinsamer Merkmale auf. Im Gegensatz zu geschlossenen physikalischen Systemen können offene lebende Systeme nur bestehen, wenn sie über die Systemgrenzen[5] hinweg Energie aufnehmen. Energie- und Informationsaufnahme bilden den Input des Systems. Innerhalb der Systemgrenzen wird der Input umgewandelt und als Output an die Umwelt abgegeben. Input, Throughput und Output beschreiben also den Energiekreislauf, in den alle offenen Systeme ein-

---

1) Vgl. Miller, J.G., Living Systems: Basic Concepts, in: Behavioral Science 1965, S. 2o3 f.
2) Zur Unterscheidung lebender und physikalischer Systeme vgl. von Bertalanffy, L., The Theory of Open Systems in Physics and Biology, in: Science 195o, S. 23 ff.
3) Vgl. Chin, R., The Utility of System Models and Developmental Models for Practitioners, in: The Planning of Change, a.a.O., S. 2o6; Miller, J.G., a.a. O., S. 2o3
4) Vgl. hierzu die ausführliche Darstellung bei Rice, A.K., The Enterprise and its Environment, London 1963, S. 182 ff.
5) Zur Bedeutung dieses Terminus vgl. Kuhn, A., The Study of Society: A Unified Approach, Homewood, Ill. 1963, S. 48 f.

bezogen sind.[1] Unter diesem Aspekt interpretiert Miller das geschlossene System als Sonderfall des offenen Systems, der immer dann gegeben ist, wenn Input und Output gleich Null sind.[2] Der Grad der Offenheit eines Systems kann variieren. Man spricht daher auch von relativ geschlossenen oder relativ offenen Systemen.

Die Aufnahme des Inputs bzw. die Abgabe des Outputs erfolgt über die sogenannten Rand- oder Grenzelemente des Systems. Dies sind Elemente, die im Gegensatz zu den inneren Elementen des Systems "zwar mit anderen Elementen des Systems gekoppelt sind, aber mit denen selbst kein Element des Systems gekoppelt ist., bzw. Elemente, mit denen zwar Elemente des Systems gekoppelt sind, die aber ihrerseits nicht mit anderen Elementen des Systems gekoppelt sind."[3] Die Menge der Randelemente eines Systems wird als Oberfläche des Systems bezeichnet.

Offene Systeme sind durch den Energiekreislauf mit ihrer Umwelt verbunden und müssen in dieser Umwelt überleben. Da die Umwelt in der Regel zahlreichen Wandlungen unterworfen ist, sind offene Systeme zugleich dynamische[4] oder, genauer, adaptive Systeme[5]. Die "Mechanismen", die dieser ständigen Anpassung zugrunde liegen, sind jedoch nicht bei allen offenen Systemen

---

1) Vgl. hierzu Katz, D. und Kahn, R.L., a.a.O., S. 19 ff.
2) Vgl. Miller, J.G., a.a.O., S. 2o3
3) Klaus, G. (Hrsg.), Wörterbuch der Kybernetik, Berlin 1967, S. 636
4) Vgl. Lundberg, C.C., a.a.O., S. 54 f.
5) Vgl. hierzu die auf die Unternehmung bezogenen Ausführungen von Cyert, R.M. und March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N.J. 1963, S. 99 ff.

die gleichen. Augenfällig wird dieser Unterschied, wenn man personale mit sozialen Systemen (Gruppen oder Organisationen) vergleicht.

Faßt man die Beziehungen zwischen dem Menschen und seiner Umwelt als kybernetisches System auf, so lassen sich die in diesem System ablaufenden Prozesse in folgendem Schema darstellen[1]:

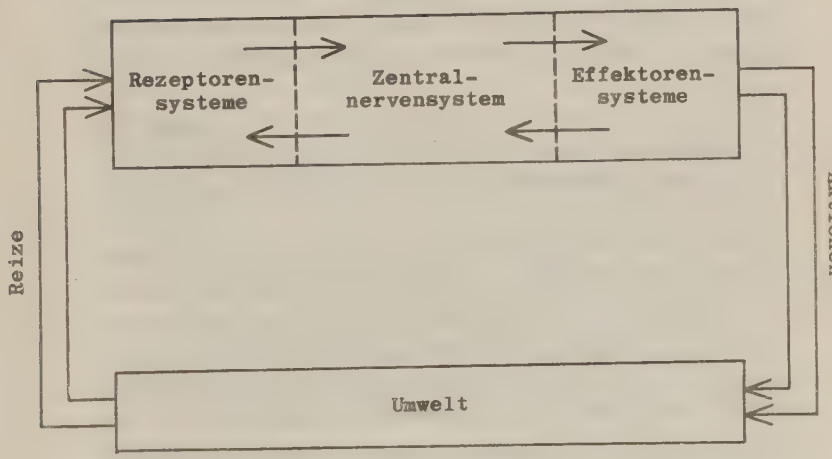

Abbildung 2

1) Vgl. Stachowiak, H., Denken und Erkennen im kybernetischen Modell, Wien/New York 1965, S. 6

Mit Hilfe seiner Sinnesorgane empfängt der Mensch aus der Umwelt Reize, die im Zentralnervensystem verarbeitet werden und über die Erfolgsorgane gegebenenfalls Aktionen auslösen. Die so veränderte Umwelt wird zur Quelle veränderter Reize, die dem Menschen zur Überprüfung der vorausgegangenen Handlungsantizipationen dienen. Entscheidend für den Vergleich mit sozialen Systemen ist nun, daß bei Organismen die ständige Anpassung im wesentlichen homöostatisch[1] erfolgt, d.h. gewisse physiologische Variablen des Organismus werden mit Hilfe negativer Rückkopplungen beim Eintritt von Veränderungen möglichst konstant gehalten bzw. es wird versucht, die induzierte Veränderung minimal zu gestalten.[2]

> "Leben ist dynamisches Gleichgewicht, das gewisse konstante Bedingungen zur Voraussetzung hat. In jedem Organismus gibt es 'eingebaute' Selbstkontrollmechanismen, durch die ein gleichbleibender stabiler Zustand gewährleistet wird, unter dem allein der Lebensprozeß möglich ist. Wir können sogar annehmen, daß diese Bedingungen für den Lebensprozeß optimal sind. Bei höheren Tieren besteht die grundlegende Funktion des Zentralnervensystems darin, das homöostatische Gleichgewicht aufrechtzuerhalten, das fortwährend durch den Lebensprozeß selbst wie durch wechselnde Umwelteinflüsse gestört wird."[3]

---

1) Der Begriff der Homöostase wurde von W.B. Cannon (The Wisdom of the Body, New York 1932) geprägt.
2) Vgl. Davis, R.C., Die Domäne der Homöostase, in: Die Motivation menschlichen Handelns, Hrsg. H. Thomae, Köln/Berlin 1965, S. 479 f. Zur Interpretation des Konzepts der Homöostase vgl. ferner Klaus, G., a.a.O., S. 254; Krüsselberg, H.-G., Organisationstheorie, Theorie der Unternehmung und Oligopol, Berlin 1965, S. 92 ff.; McGuire, J.W., a.a.O., S. 1o2 ff.; Müller, A. (Hrsg.), Lexikon der Kybernetik, Quickborn bei Hamburg 1964, S. 61; Rühl, G., Arbeitswissenschaftliche Optimierung technischer und organisatorischer Systeme, in: Unternehmensführung auf neuen Wegen, Hrsg. R.W. Stöhr, Wiesbaden 1967, S. 1o3; Seiler, J.A., a.a.O., S. 9 ff.
3) Alexander, F., Homöostase und überschüssige Energie, in: Die Motivation menschlichen Handelns, a.a.O., S. 474

Wenngleich soziale Systeme nicht über solche "eingebauten" Regelmechanismen verfügen, so ist doch immer wieder versucht worden, die Homöostase-Konzeption auch der Analyse des Verhaltens sozialer Systeme als Modell zugrunde zu legen. So versuchte Boulding das Verhalten von Unternehmungsorganisationen auf diese Weise zu erklären.[1] Sicherlich kann die Fähigkeit sozialer Systeme, eine gegebene Struktur zu erhalten, nicht bestritten werden. Damit ist jedoch nur ein Teilaspekt der Homöostase erfaßt. Ist das System nicht mehr in der Lage, auf Grund des Regelmechanismus die Struktur zu erhalten, so muß die Struktur selbst geändert werden. Die Fähigkeit eines Systems, sich durch sprunghaften Übergang von einer Struktur auf eine andere an die Umwelt anzupassen, wird als Ultrastabilität bezeichnet. Das System muß also über einen Parameter verfügen, der den Charakter einer Stufenfunktion hat.[2]

Diese Eigenschaft der Ultrastabilität spricht Cadwallader allen offenen Systemen zu, gleichgültig, ob es sich um biologische oder um soziale Systeme handelt. "If a complex social organization is to survive critical changes in its environment, it can do so only by changing its structur and behavior."[3] Cadwallader überwindet dabei die Übertragung des Modells des automatischen

---

1) Vgl. Boulding, K.E., A Reconstruction of Economics, New York 1950, S. 26 ff.; vgl. hierzu ferner Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 194 f.; Illetschko, L.L., Unternehmenstheorie - Elemente rationaler Betriebslenkung, Wien 1964, S. 275 ff.

2) Zum Prinzip der Ultrastabilität vgl. Klaus, G., a.a.O., S. 674; Wieser, G., Organismen - Strukturen - Maschinen, Frankfurt am Main 1959, S. 52 ff.

3) Cadwallader, M.L., The Cybernetic Analysis of Change in Complex Social Organizations, in: Communication and Culture, Hrsg. A.G. Smith, New York/Chicago/San Francisco/Toronto/London 1966, S. 397

Regelmechanismus auf soziale Systeme, indem er ihnen die Fähigkeit zugesteht, bei Vorhandensein spezieller Rückkopplungsmechanismen durch Lernen und Innovation die Ultrastabilität zu wahren.[1] Renate Mayntz hat diese Gedankengänge zusammengefaßt:

> "Ultrastabilität ist eine Existenzvoraussetzung für alle offenen Systeme in einer veränderlichen Umwelt, mithin für alle sozialen Systeme. Innovation - nicht Konservation - ist die Voraussetzung der Erhaltung, und vom Begriff der Ultrastabilität geführt, richtet die Systemtheorie ihr Augenmerk auf jene Prozesse und strukturellen Merkmale, die die Fähigkeit des Lernens und dadurch der Innovation gewährleisten."[2]

Schwieriger ist bereits die Übertragung des Prinzips der Multistabilität[3] auf Organisationen. Die Frage der Abgrenzung der relevanten Subsysteme, wie sie weiter unten erfolgt, stellt hier das entscheidende Problem dar, denn ein System ist dann als multistabil zu bezeichnen, wenn es aus ultrastabilen Subsystemen derart zusammengekoppelt ist, daß diese Subsysteme zeitweilig voneinander unabhängig sind. Während ultrastabile Systeme bereits die Eigenschaft haben, ihre Stabilität nicht nur gegenüber einer Art von Störungen durch die Umwelt, sondern gegenüber einem ganzen Störfeld zu wahren, sind multistabile Systeme darüber hinaus in der Lage, sich einer ganzen Reihe von Aspekten der Umwelt anzupassen. Vollzogen wird die Anpassung mit Hilfe der einzelnen ultrastabilen Subsysteme. Voraussetzung ist allerdings, daß die Umwelt selbst den Charakter eines multistabilen Systems hat.

---

1) Vgl. Cadwallader, M.L., a.a.O., S. 398
2) Mayntz, R., Soziologie in der Eremitage?, in: Logik der Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 528
3) Vgl. hierzu Klaus, G., a.a.O., S. 434 f.

Die Input- und Output-Beziehungen mit der Umwelt über die Systemgrenzen hinweg werden als das entscheidende Merkmal eines offenen Systems angesehen. Jede Unternehmung ist somit ohne Zweifel stets ein offenes System. Die weitere Charakterisierung der Unternehmung als System bereitet jedoch Schwierigkeiten, wenn man die eingangs unterschiedenen Systemtypen zugrunde legt. So ist die Unternehmung beispielsweise weder ausschließlich als lebendes noch als physikalisches System zu bezeichnen. Die Unternehmung ist vielmehr ein Systemtypus besonderer Art, der die unterschiedlichsten Systeme, wie Menschen und Maschinen, in sich vereinigt. Die Unternehmung wird daher auch als Mensch-Maschine-System[1] bezeichnet. Dieser Terminus trägt aber nicht allen Gegebenheiten in der Unternehmung Rechnung. Die in ihr tätigen Menschen schließen sich zu Gruppen zusammen, so daß die physikalischen Systeme nicht nur mit personalen, sondern auch mit sozialen Systemen gekoppelt sind. Neben die Mensch-Maschine-Systeme treten darüber hinaus reine Verhaltenssysteme.

Die zum Tavistock Institute of Human Relations gehörenden Autoren interpretieren die Unternehmung daher umfassender als sozio-technisches System. Eingeführt wurde dieses Konzept bereits 1951 von Trist und Bamforth[2], die in einer Studie die sozialen und psychologischen Konsequenzen produktionstechnischer Veränderungen im britischen Kohlebergbau untersuchten. Rice griff das

---

1) Vgl. Chapanis, A., Man-Machine Engineering, Belmont, California/London 1965, S. 15 ff.; Dechert, C.R., The Development of Cybernetics, in: Management Systems, a.a.O., S. 266 f.; Rühl, G., a.a.O., S. 114 ff.; Young, S., Designing a Behavioral System, a.a.O., S. 138

2) Vgl. Trist, E.L. und Bamforth, K.W., Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Methode of Coal-Getting, in: Human Relations 1951, S. 3 ff.

Konzept 1958 wieder auf, um es als theoretischen Bezugsrahmen dem von ihm durchgeführten Ahmedabad-Experiment zugrunde zu legen:

> "The concept of a socio-technical system arose from the consideration that any production system requires both a technological organization - equipment and process layout - and a work organization relating to each other those who carry out the necessary tasks. The technological demands place limits upon the type of work organization possible, but a work organization has social and psychological properties of its own that are independent of technology ... A socio-technical system must also ... have economic validity. It has, in fact, social, technological and economic dimensions, all of which are interdependent, but all of which have interdependent values of their own." [1)]

Neben die sozialen und technischen Grunddimensionen des Systems tritt die ökonomische Dimension[2)], die den Einsatz der sozialen und technischen Faktoren im Sinne der gegebenen Zielfunktion in die jeweils produktivste Verwendung lenkt.[3)]

---

1) Rice, A.K., Productivity and Social Organization - The Ahmedabad Experiment, London 1958, S. 4

2) Vgl. hierzu ferner Trist, E.L., Higgin, G.W., Murray, H. und Pollock, A.B., Organizational Choice, London 1963. Ähnlich sind die Ausführungen Luptons interpretierbar; vgl. Lupton, T., Management and the Social Sciences, London 1966, bes. S. 44.

3) Den Interdependenzen zwischen den Dimensionen trägt Diesing insofern Rechnung, als er versucht, sowohl ökonomische als auch nichtökonomische Faktoren in einem einzigen Problemlösungsprozeß zu vereinen. Er spricht in diesem Fall von sozioökonomischen Entscheidungen. Vgl. Diesing, P., Socioeconomic Decisions, in: The Making of Decisions, Hrsg. W.J. Gore und J.W. Dyson, London 1964, S. 64 ff.

Die im Konzept des sozio-technischen Systems erfaßbaren Interdependenzen zwischen den Dimensionen lassen es besonders geeignet erscheinen, Veränderungen und Anpassungen von Unternehmungen zu analysieren, denn einerseits beeinflussen die technologischen Gegebenheiten in der Unternehmung weitgehend die sozialen Beziehungen, während andererseits die technologischen Prozesse in einer Unternehmung nicht ohne Berücksichtigung der sozialen Struktur geändert werden können. Brown spricht von einem sozio-technischen Mixtum:

> "The technical requirements place certain constraints on the type of work organization which is possible, but the work organization has human and social characteristics of its own that remain independent of the technology. This creates a socio-technical mix."[1)]

Neben den Werken Rices hat eine Reihe anderer Tavistock-Publikationen besonders diese Zusammenhänge ausgehend von der Unternehmung als sozio-technisches System untersucht. Die Veröffentlichungen von Emery[2)], Emery und Trist[3)] und von Trist, Higgin, Murray und Pollock[4)] sind hier in erster Linie zu nennen. Außerhalb des Tavistock-Institutes ist die Konzeption des sozio-technischen Systems vor allem von Guest[5)], Haberstroh[6)], McGregor[7)], Seiler[8)] und Brown[9)] aufgegriffen worden.

---

1) Brown, W.B., The Organization and Socio-Technical Controls, in: Michigan State University: Business Topics 1968, S. 4o
2) Vgl. Emery, F.E., Characteristics of Socio-Technical Systems, Tavistock Institute, Doc.No.527, London 1959
3) Vgl. Emery, F.E. und Trist, E.L., Socio-Technical Systems, in: Management Sciences Models and Techniques, Vol. 2, London 196o
4) Vgl. Trist, E.L., Higgin, G.W., Murray, H. und Pollock, A.B., a.a.O.
5) Vgl. Guest, R.H., Organizational Change: The Effect of Successful Leadership, Homewood, Ill. 1962, S. 134 ff.
6) Vgl. Haberstroh, C.J., a.a.O., S. 12o7 ff.
7) Vgl. McGregor, D., Leadership and Motivation, Cambridge, Mass./London 1966, S. 237 f.
8) Vgl. Seiler, J.A., a.a.O., S. 23 ff.
9) Vgl. Brown, W.B., a.a.O., S. 39 ff.

In der deutschsprachigen Literatur bezeichnet Kosiol die Unternehmung als technisch-ökonomisches Zweckgebilde.[1] Kosiol dient dieser Terminus primär zur Erweiterung der von der Organisationssoziologie ausgehenden Betrachtungsweise. "Gegenstand der Forschung sind damit - abweichend von der als Organisationssoziologie bezeichneten Forschungsrichtung - nicht nur Mensch-Mensch-Beziehungen, sondern auch Mensch-Mechanismen-Systeme."[2] Dieses Konzept wird jedoch nicht konsequent weiterverfolgt. Bereits frühere Veröffentlichungen Kosiols zeichnen sich durch eine strenge Trennung technischer und sozialer Aspekte aus[3], ein Vorgehen, das auf Grund der bestehenden Interdependenzen nicht vertretbar erscheint.

Dies wird besonders deutlich in der von Miller und Rice[4] verfaßten neuesten Veröffentlichung des Tavistock Institutes. In diesem Werk wird die Unternehmung als sozio-technisches System bisher am tiefgründigsten analysiert. Vor allem die Koppelung der sozialen und technischen Elemente wird detailliert beschrieben. Ausgangspunkt der Überlegungen von Miller und Rice bildet der in verschiedene Aktivitäten zerlegte betriebliche Transformationsprozeß:

---

1) Vgl. Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek bei Hamburg 1966, S. 55
2) Derselbe, Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S. 54
3) Vgl. derselbe, Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 22
4) Vgl. Miller, E.J. und Rice, A.K., Systems of Organization, London/New York/Sydney/Toronto/Wellington 1967

> "A process is a transformation or a series of transformations brought about in the throughput of a system, as a result of which the throughput is changed in position, shape, size, function, or some other respect.
>
> An activity is a unit of work. The transformations that contribute to a process are brought about through interaction of the inherent characteristics of the throughput and operating activities, which are carried out on the throughput." 1)

Der Transformationsprozeß kann somit auch als System von Aktivitäten bezeichnet werden[2], wobei es zunächst gleichgültig ist, ob die Energie zur Ausführung dieser Aktivitäten von Arbeitern oder von Maschinen geliefert wird. Die Träger der Aktivitäten bezeichnen Miller und Rice als "resources".[3] Damit werden ganz deutlich Parallelen zur betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie sichtbar. Die "resources" können als Potentialfaktoren[4] interpretiert, die Systeme von Aktivitäten als Elementarkombinationen[5] aufgefaßt werden, wenn man einmal von dem spezifischen Zweck der Elementarkombinationen hinsichtlich der Bestimmung der Faktorverzehrmengen im Produktionsprozeß absieht. Die Koppelung der verschiedenen Systeme von Aktivitäten ist mit den Strukturbildern der Produktionstheorie[6] vergleichbar. Lange

---

1) Miller, E.J. und Rice, A.K., Systems of Organization, a.a.O., S. 5
2) Vgl. dieselben, a.a.O., S. 6 ff. Diese Betrachtungsweise weist Ähnlichkeiten mit der Konzeption Wilds auf, der die integrative Strukturierung von Aktionsgefügen als Ausgangspunkt seiner Analyse der Unternehmungsorganisation wählt. Vgl. Wild, J., a.a.O., S. 88 ff.
3) Vgl. Miller, E.J. und Rice, A.K., a.a.O., S. 5
4) Vgl. Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Bd. I: Begriff und Theorie der Kosten, 2. Aufl., Wiesbaden 1965, S. 191 f.
5) Vgl. derselbe, Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, a.a.O., S. 22o ff.
6) Vgl. derselbe, Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, a.a.O., S. 262 ff.

hat den Prozeß der Koppelung von Systemelementen einer eingehenden systemtheoretischen Analyse unterzogen[1].

Betrachtet man lediglich den technischen Aspekt des sozio-technischen Systems, so bedeutet das nicht, daß der Mensch aus der Untersuchung ausgeschlossen wird. Die Energie und auch die Überwachungsfunktionen bei der Durchführung der einzelnen Teilkombinationen im Sinne des vorgegebenen Programms werden als technischer Aspekt angesehen. Dabei ist es völlig gleichgültig, ob die Energie von Menschen oder Maschinen geliefert wird bzw. ob das Programm im Automaten einer Maschine gespeichert ist oder ob der Mensch der Regler ist und nach einem bestimmten kognitiven Programm vorgeht. Entscheidend ist, daß die Kombination der Aktivitäten rein technologisch beschrieben wird, gleichgültig, von welcher Art Potentialfaktoren die Aktivitäten ausgeführt werden.

Die Systeme von Aktivitäten sind also technologische Systeme. Diese isolierte technologisch-aufgabenorientierte Betrachtung läßt sich jedoch nicht aufrechterhalten, denn der Mensch kann zwar unterschiedliche Funktionen wahrnehmen, er ist als solcher aber nicht "teilbar". Das bedeutet, daß, selbst wenn der Mensch an einem System von Aktivitäten rein technologischer Art beteiligt ist, doch seiner ganzen Persönlichkeit Rechnung getragen werden muß.

> "But people are more than the activities they participate in, and ... only some of the activities of any given human being are relevant to task performance as such. Thus which particular human being carries out which particular part of a task, pro-

---

1) Vgl. Lange, O., a.a.O., S. 11 ff.

> vided he has the technical skill required, many be quite irrelevant to theories of task organization; though his other activities, and the attitudes and beliefs they represent, may clearly be relevant to the way in which he helps or kinders task performance." [1]

Einen weiteren Faktor bei der Analyse sozio-technischer Systeme stellen die Beziehungen zwischen den Individuen dar. Durch die Input-Output-Beziehungen sind die einzelnen Teilkombinationen technologischer Art zu Systemen höherer Ordnung zusammengekoppelt. Es ergeben sich die für die Produktionstheorie typischen Strukturbilder. Soweit nun an den Teilkombinationen Menschen beteiligt sind, führen die Input-Output-Beziehungen in der Regel auch zu Kontakten zwischen diesen Menschen. Sind bereits an einer einzelnen Teilkombination jeweils mehrere Menschen beteiligt, so kommt man selbst bei der Untersuchung der ursprünglich rein technologischen Systeme von Aktivitäten nicht umhin, auch hier schon an der Durchführung der technischen Aufgabe orientierte soziale Beziehungen in die Analyse einzubeziehen. Man kann von technologisch-sozialen Beziehungen sprechen. Hieraus erwächst eine entscheidende Determinante des menschlichen Verhaltens in der Organisation.

> "... human beings do not exist simply as individuals; they are joined together in groups, small and large, and they interact in these groups both as individuals and as groups. Further, individuals can belong to many small groups in any large group and to many large groups in any environment. Indeed, an individual cannot exist in isolation, but only in relation to other individuals and groups. Even when he is alone, what he is and what he does are in large part a product of past relationships and of anticipated relationships in the future. Any

---

1) Miller, E.J. und Rice, A.K., a.a.O., S. XII

> theory of organization requires, therefore, not only a theory of systems of activities, and their boundaries, but also a theory of human behavior." [1]

Ungeachtet des Ausmaßes der Automation werden diese technologisch-sozialen Beziehungen in einer Unternehmung zum Tragen kommen, denn es verbleibt immer ein gewisser Teil an Aktivitäten, der von Menschen wahrgenommen werden muß.[2] Rice kommt sogar zu dem Schluß, die fortschreitende Mechanisierung bringe es mit sich, daß der sozialen Dimension eher mehr als weniger Aufmerksamkeit zu schenken sein wird.[3] Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, daß die Beziehungen zwischen den Menschen nicht nur rein technologischer Art sind, also aus der Regelung, Gestaltung und Durchführung der einzelnen technologischen Prozesse resultieren. Daneben ergeben sich zusätzliche Aspekte in den Beziehungen zwischen den Individuen, die es notwendig machen, die Organisation nicht als rein technologisches System mit nur aufgabenorientierten, technologischen zwischenmenschlichen Beziehungen, sondern als sozio-technisches System zu betrachten.

2. Organisatorische Subsysteme und Prinzip der Partialinklusion

Ein System besteht ex definitione immer zumindest aus zwei miteinander in Beziehung stehenden Elementen. Diese Elemente können selbst wiederum Systeme sein. Sie

---

1) Miller, E.J. und Rice, A.K., a.a.O., S. 14
2) Vgl. dieselben, a.a.O., S. 14
3) Vgl. Rice, A.K., Productivity and Social Organization, a.a.O., S. 245

sind dann Subsysteme eines umfassenderen Supersystems. Systeme niederer Ordnung bilden gemeinsam also ein System höherer Ordnung.[1)]

Das Supersystem wird in der Regel als Umwelt des betrachteten Subsystems bezeichnet.[2)] Diese Gleichsetzung ist jedoch nicht ganz exakt. Die Umwelt eines Systems wird vielmehr nur von den Teilen des Supersystems gebildet, die nicht zugleich in das betrachtete System eingeschlossen sind. Darüber hinaus wird damit nur die unmittelbare Umwelt eines Systems erfaßt. Die gesamte Umwelt umfaßt ferner das 'Supersupersystem' sowie alle anderen Systeme höherer Ordnung.[3)] Lediglich dem Universum kann kein System höherer Ordnung zugeordnet werden. Das Universum ist somit auch das einzige System, das keine Umwelt hat.

Die bisherigen Ausführungen zeigen, daß es in der Systemtheorie üblich ist, verschiedene Systemebenen zu unterscheiden. Es ließe sich eine Kette bilden, die von den Elementarteilchen des Atoms bis zum Universum reicht.[4)] Dies ist die umfassendste denkbare Hierarchie von Systemen.[5)] Entsprechend dem jeweiligen Unter-

---

1) Vgl. Katz, D. und Kahn, R.L., a.a.O., S. 58 f.; Kosiol, E., Szyperski, N. und Chmielewicz, K., Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1965, S. 338 ff.; Kuhn, A., a.a.O., S. 48; Miller, J.G., a.a.O., S. 218 ff.
2) Vgl. beispielsweise Kuhn, A., a.a.O., S. 48
3) Vgl. Miller, J.G., a.a.O., S. 218
4) Vgl. Boulding, K.E., The Image, Ann Arbor 1956, S. 2o ff.; Johnson, R.A., Kast, F.E. und Rosenzweig, J.E., The Theory and Management of Systems, a.a.O., S. 8 f.; Miller, J.G., Living Systems: Structure and Process, in: Behavioral Science 1965, S. 374
5) Vgl. zu diesem Terminus Kuhn, A., a.a.O., S. 48; Miller, J.G., Living Systems: Basic Concepts, a.a.O., S. 212

suchungsgegenstand ist es jedoch zweckmäßig, bestimmte Systemebenen herauszugreifen.

> "Complexity in any body of phenomena has generally led to the construction of specialized theories, each dealing with the phenomena as a particular 'level'. Levels are defined by specifying certain units as the objects of study."[1)]

So interessieren den Atomphysiker beispielsweise primär atomare und molekulare Systeme, den Biologen höhere Ebenen wie Zellen, Gewebe, Organe und Organismen. Die relevanten Systemebenen für die Organisationstheorie sind nach Lundberg das Individuum ("personal system"), die Gruppe ("interpersonal"- oder "social system") und die Organisation ("multigroup" oder "organization system").[2)] Die Gesellschaft bildet die Umwelt der Organisation und ist daher als vierte Ebene mit in die Betrachtung einzubeziehen.[3)]

Die Unterscheidung von Systemebenen ist im Hinblick auf die Bildung organisatorischer Subsysteme jedoch zu einseitig. Bereits der im vorigen Abschnitt interpretierte technische und soziale Aspekt der Unternehmungsorganisation, die einen ersten Ansatzpunkt zur Trennung or-

---

1) Simon, H.A., Comments on the Theory of Organizations, in: Management and Organizational Behavior, a.a.O., S. 463

2) Vgl. Lundberg, C.C., a.a.O., S. 59 ff.; vgl. ferner Lazarsfeld, P.F. und Menzel, H., On the Relation between Individual and Collective Properties, in: Complex Organizations, Hrsg. A. Etzioni, New York/Chicago/San Francisco/Toronto/London 1961, S. 422 ff. Die Integration der verschiedenen Systemebenen der Organisation beschreibt Bakke als Fusionsprozeß. Vgl. hierzu Bakke, E.W., The Fusion Process, New Haven, Connecticut 1955, S. 7 ff.

3) Vgl. beispielsweise Shartle, C.L., A Theoretical Framework for the Study of Behavior in Organizations, in: Administrative Theory in Education, Hrsg. A.W. Halpin, New York/London 1967, S. 76

ganisatorischer Subsysteme darstellen, läßt sich mit dieser Betrachtungsweise nicht eindeutig erfassen.

Keine Berücksichtigung findet in dieser Konzeption ebenfalls die Analyse funktionaler Subsysteme, ein methodisches Vorgehen, das sich in den sozialwissenschaftlichen Theorien über Gruppen und Organisationen in immer stärkerem Maße durchsetzt. Ausgangspunkt dieser Überlegungen bildet die Funktionalanalyse[1]. Sie untersucht die Bedingungen für das Überleben von Systemen in einer sich wandelnden Umwelt. Zu diesem Zwecke werden Funktionen und Dysfunktionen unterschieden. Funktionen sind diejenigen beobachteten Folgen irgendwelcher Tatbestände oder Ereignisse, die die Anpassung eines gegebenen Systems fördern, Dysfunktionen hingegen jene Folgen, die die Anpassung des Systems mindern.[2] Carlsson unterscheidet drei Varianten der Funktionalanalyse: den gesamtgesellschaftlichen Typ, eine mittlere Variante, die sich auf Organisationen und Gruppen bezieht und die individuelle Variante.[3] Dabei stehen die kollektiven Varianten, also die ersten beiden, im Mittelpunkt des Interesses der Soziologie. Sie untersuchen die "funktionalen Bedürfnisse", die in einer Gruppe, Orga-

---

1) Zur Funktionalanalyse vgl. Blau, P.M., The Dynamics of Bureaucracy, 2. erweiterte Auflage, Chicago/London 1963, S. 6 ff.; Cancian, F., Functional Analysis of Change, in: Social Change, a.a.O., S. 112 ff.; Carlsson, G., Betrachtungen zum Funktionalismus, in: Logik der Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 236 ff.; Hempel, C.G., The Logic of Functional Analysis, in: Symposium on Sociological Theory, a.a.O., S. 271 ff.; Merton, R.K., Funktionale Analyse, in: Moderne amerikanische Soziologie, Hrsg. H. Hartmann, Stuttgart 1967, S. 119 ff.; Parsons, T., Essays in Sociological Theory, Pure and Applied, Glencoe, Ill. 1949, S. 22 f.; Seiler, J.A., a.a.O., S. 17 ff.; Stegmüller, W., Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie, 3. Auflage, Stuttgart 1965, S. 459 f.

2) Vgl. Merton, R.K., a.a.O., S. 14o

3) Vgl. Carlsson, G., a.a.O., S. 237 ff.

nisation oder Gesellschaft[1] erfüllt sein müssen, um ihren Fortbestand zu gewährleisten. Sind die dem Überleben dienenden Funktionen beabsichtigt und werden sie darüber hinaus wahrgenommen, so spricht man von manifesten Funktionen, andernfalls von latenten Funktionen.[2]

Welche Funktionen im einzelnen dem Überleben dienen, hängt vom untersuchten Systemtyp ab. Faßt man die spezifischen Funktionen jeweils zu einem Subsystem zusammen, so ergeben sich entsprechend dem jeweiligen Systemtyp unterschiedliche funktionale Subsysteme. Bezogen auf die Unternehmungsorganisation lassen sich zunächst zwei funktionale Subsysteme unterscheiden: das politische und das operative System der Unternehmung.[3] Während im Mittelpunkt des politischen Systems die Formulierung der Ziele der Unternehmung und die Festlegung ihrer Prioritäten steht, umfaßt das operative System jene Funktionen, die zur Erreichung dieser Ziele notwendig sind.

Funktionale Subsysteme sind gedankliche Abstraktionen. "Sie ergeben sich, indem man alle Handlungen und Entscheidungen, die der Erfüllung einer bestimmten Systemfunktion dienen, zu einer Kategorie zusammenfaßt und mehr oder weniger isoliert von anderen Kategorien untersucht."[4]

---

1) Zur Problematik der Anwendung der Methode der Funktionsanalyse auf die Gesellschaft vgl. Carlsson, G., a.a.O., S. 242
2) Vgl. Merton, R.K., a.a.O., S. 141
3) Vgl. Fäßler, K., Die betriebswirtschaftliche Mitbestimmungsdiskussion im Licht wissenschaftlicher Modelle der Unternehmung, Dissertation, München 1967, S. 162 ff. und die dort angegebene Literatur.
4) Kirsch, W., Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in der Unternehmungsorganisation (unveröffentlichte Habilitationsschrift), München 1968, S. 14

Der fundamentale Gedanke, der der Bildung funktionaler organisatorischer Subsysteme zugrunde liegt, kommt in dem Konzept der Partialinklusion zum Ausdruck. Dieses Konzept geht auf Allport[1] zurück und untersucht die Zugehörigkeit von Individuen zu sozialen Systemen. Die Grundaussage besteht darin, daß ein Individuum niemals ganz in ein soziales System einbezogen ist, sondern immer nur mit einen "Teil" seiner Persönlichkeit.

> "Unlike the inclusion of a given organ of the body in the biological system, not all of the individual is included in his organization membership. The organization neither requires nor wants the whole person. Even where the person cannot withdraw physically from a social system, as in the case of military service, his psychological life space covers much more than his military duties. People belong to many organizations and the full engagement of their personalities is generally not found within a single organizational setting." [2]

Die Teilnahme eines Individuums an unterschiedlichen Organisationen erklärt sich daraus, daß eine einzelne Organisation in der Regel nicht alle persönlichen Bedürfnisse und Lebensinteressen zu erfüllen vermag.[3] Dies gilt in besonderem Maße für die Unternehmungsorganisation. Etzioni bezeichnet sie daher als Partialsystem.[4] Der Aussagegehalt des Konzepts der Partialinklusion für die Organisationstheorie beschränkt sich nicht auf die Erklärung der nur teilweisen Einbezie-

---

1) Vgl. Allport, F.H., Institutional Behavior, Chapel Hill, N.C. 1933
2) Katz, D. und Kahn, R.L., a.a.O., S. 5o
3) Vgl. Dubin, R., Person and Organization, in: Management and Organizational Behavior, a.a.O., S. 486; Katz, D. und Kahn, R.L., a.a.O., S. 12o f.
4) Vgl. Etzioni, A., Industrial Sociology: The Study of Economic Organizations, in: Complex Organizations, a.a.O., S. 139

hung eines Individuums in eine Organisation. Ebenso wie ein Individuum mehreren Organisationen angehören kann, ist es in der Regel in der Lage, in den einzelnen Organisationen unterschiedliche Funktionen wahrzunehmen. Bezogen auf die Unternehmungsorganisation heißt dies, daß, um bei der vorläufigen Zweiteilung der funktionalen Subsysteme zu bleiben, ein Organisationsmitglied sowohl Funktionen im politischen als auch im operativen System der Unternehmung zu erfüllen vermag. Ein Entscheidungsträger, der am Zielsetzungsprozeß beteiligt ist, kann ebenso zur Erfüllung dieser Ziele beitragen. Er ist dann teils in das politische, teils in das operative System der Unternehmung einbezogen.

Das Konzept der Partialinklusion läßt das Problem der Grenzziehung eines Systems in einem besonderen Licht erscheinen. Selbst wenn der Bestand an Mitgliedern einer Organisation sich weder in der Zahl noch in der Zusammensetzung ändert, wird der Verlauf der Systemgrenzen keine Konstanz aufweisen. Die Ursache dafür ist darin zu sehen, daß die für die Grenzziehung entscheidenden Bedingungen auf Grund der Partialinklusion weitgehend psychologischen Charakter annehmen.[1] Der Grad der Einbeziehung ist in gewissen Grenzen variabel.

Ist eine Person Mitglied mehrerer sozialer Systeme, so wird eine Vielzahl von Verhaltenserwartungen an sie herangetragen, die oftmals nicht miteinander vereinbar sind. Konfliktsituationen sind unvermeidlich. Bei der

---

1) Vgl. Katz, D. und Kahn, R.L., a.a.O., S. 51

Lösung solcher Konflikte kommt der Stärke der Bindung des Individuums an die verschiedenen sozialen Systeme eine entscheidende Bedeutung zu. Sie ist ausschlaggebend dafür, welchen Erwartungen jeweils die Priorität eingeräumt wird. In der anglo-amerikanischen Literatur wird diese Problematik unter dem Terminus "priority of commitment"[1] zusammengefaßt.

Während aus der Sicht des Konzepts der Partialinklusion die Systemgrenzen eine gewisse Einengung erfahren, da ein mehr oder weniger großer Teil der Persönlichkeit der Organisationsmitglieder außerhalb der Systemgrenzen bleibt, ergeben sich aus der Betrachtung funktionaler Subsysteme andererseits Aspekte, die eine erweiterte Grenzziehung notwendig erscheinen lassen. Zu diesem Zwecke ist es erforderlich, zwischen Organisationsmitgliedern und Organisationsteilnehmern zu unterscheiden. Bisher wurde nur von Organisationsmitgliedern gesprochen. Luhmann versteht darunter solche Individuen, die eine formale Mitgliedsrolle in der Organisation erfüllen.[2] Die Einheit der Mitgliedsrolle ist dadurch gegeben, daß sie, und insofern unterscheidet sie sich grundsätzlich von allen anderen Rollen im System, als Prämisse für Eintritts- und Austrittsentscheidungen dient. In ihr sind die Bedingungen für den Zugang zu den anderen Rollen des Systems definiert. Diese können somit nur in Kombination mit der Mitgliedsrolle übernommen werden. Im Gegensatz zu einem Organisationsmitglied hat ein Organisationsteilnehmer keine formale

---

1) Vgl. Katz, D. und Kahn, R.L., a.a.O., S.121
2) Vgl. Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisationen, Berlin 1964, S. 39 ff.

Mitgliedsrolle zu erfüllen. Dies erklärt sich daraus, daß die Einbeziehung in ein funktionales Subsystem der Organisation nicht an die Mitgliedschaft gebunden ist. Funktionale Subsysteme können also Mitglieder und Nichtmitglieder umfassen. Derart mit der Organisation in Verbindung stehende Nichtmitglieder sind aber trotzdem Organisationsteilnehmer. Der Organisationsbegriff der Anreiz-Beitrags-Theorie[1] trägt diesen Zusammenhängen Rechnung. Danach ist unabhängig von der Mitgliedschaft jedes Individuum Organisationsteilnehmer, das auf Grund der Gewährung von Anreizen durch die Organisation Beiträge zu ihr leistet. Der Begriff des Organisationsteilnehmers ist also weiter als der des Organisationsmitgliedes.

Funktionale Subsysteme von Organisationen werden somit zu grenzüberschreitenden Systemen, wenn an ihnen Individuen oder auch Gruppen beteiligt sind, die keine formalen Rollen erfüllen. Die Unternehmung bietet hierfür zahllose Beispiele. So stellen Großkunden oder Kreditgeber häufig im politischen System Forderungen. Das gleiche gilt aber auch für das operative System. Man denke beispielsweise an den Lohnfabrikanten, der sich gezwungen sieht, die produktionstechnischen Anlagen entsprechend den Wünschen der Abnehmer zu erstellen oder zu verändern.

Als zweite für die Organisationstheorie bedeutsame Klassifizierungsmöglichkeit von Subsystemen tritt neben die Unterscheidung funktionaler die Trennung struktureller

---

1) Vgl. March, J.G. und Simon, H.A., Organizations, New York/London/Sydney 1958, S. 84 ff.

Subsysteme.[1] Während funktionale Subsysteme abstrakte Ganzheiten darstellen, die nur auf analytischem Wege von ihrer Umwelt getrennt werden können, manifestieren sich strukturelle Subsysteme in der Unternehmungsorganisation als konkrete Gruppen. Diese können informalen oder formalen Charakter haben, wobei letztere wiederum in Gruppen größerer und kleinerer Art, beispielsweise Abteilungen und Arbeitsgruppen, unterteilt werden können. Faßt man ein isoliertes Individuum als "Ein-Mann-Gruppe" auf, so läßt es sich ebenfalls als strukturelles Subsystem interpretieren. Es ergibt sich eine Schichtung, die den eingangs unterschiedenen Systemebenen entspricht.

Ebenso wie die funktionalen Subsysteme grenzüberschreitende Ausmaße annehmen können, ist auch die Bildung struktureller Subsysteme über die Grenzen der Organisation hinweg denkbar. Ist ein System stark differenziert, wie es bei Organisationen der Fall ist, so wird der Verkehr mit Außenstehenden nicht in gleicher Weise von allen Mitgliedern wahrgenommen, sondern wird besonderen Stellen übertragen. Diese Stellen nennt Luhmann Grenzstellen.[2] Treten die Inhaber von Grenzstellen zweier verschiedenen Organisationen miteinander in Verbindung, so entsteht ein System besonderer Art, das als Zwischensystem bezeichnet werden kann.[3] Ein einfaches Schaubild mag diesen Zusammenhang verdeutlichen.[4]

---

1) Vgl. Wisemann, H.V., Political Systems, New York/ Washington 1966, S. 14 ff.
2) Vgl. Luhmann, N., a.a.O., S. 22o ff.
3) Vgl. derselbe, a.a.O., S. 227
4) Vgl. die ähnliche Darstellung bei Miller, E.J. und Rice, A.K., a.a.O., S. 53

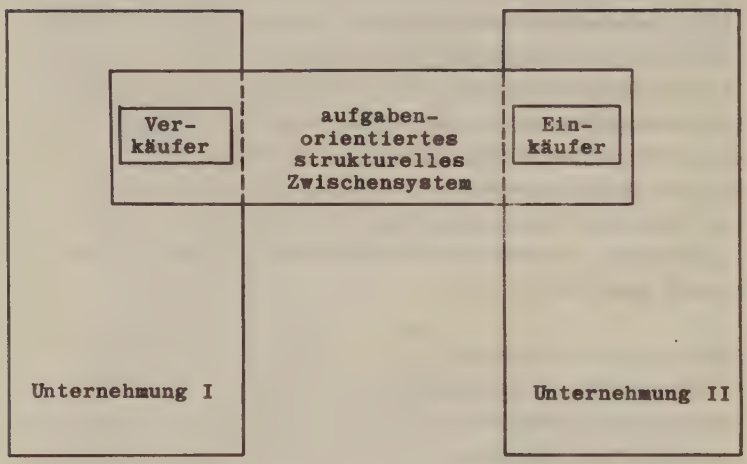

Abbildung 3

Die Unternehmungen I und II seien in vertikaler Weise miteinander verbunden. Der Repräsentant[1)] der Verkaufsabteilung der Unternehmung I tritt mit dem zuständigen Einkäufer der Unternehmung II häufig in Interaktion, um beispielsweise über die Lieferung von Werkstoffen zur Weiterverarbeitung in der Unternehmung II zu verhandeln. Es entsteht ein aufgabenorientiertes strukturelles Zwi-

1) Die Grenzstellen im Sinne Luhmanns können in etwa mit dem von Miller und Rice verwendeten Begriff "representative" gleichgesetzt werden. Vgl. Miller, E.J. und Rice, A.K., a.a.O., S. 52 ff.

schensystem. Aufgabenorientiert ist dieses System deshalb, weil die Interaktionen zwischen den Mitgliedern keine Folge privater Kontakte sind, sondern sich aus den Funktionen ergeben, die sie auf Grund ihrer Mitgliedschaft in den beiden Organisationen zu erfüllen haben. Dabei ist es aber nicht undenkbar, daß sich aus diesen Kontakten dauerhafte persönliche Beziehungen ergeben, die dazu führen können, daß die Identifikation mit dem Zwischensystem schließlich stärker wird als die mit der Organisation. Die "priority of commitment" hat sich geändert.

Die Trennung funktionaler und struktureller Subsysteme ist zunächst eine rein analytische, die zwar immer definitorisch, empirisch aber oftmals nicht gegeben ist. Dies ist im wesentlichen auf zwei Ursachen zurückzuführen. Einmal neigen Organisationen dazu, die Rollendifferenzierung so anzuordnen, daß bestimmte Gruppen formaler Natur primär mit ganz bestimmten Funktionen betraut sind. Ein funktionales Subsystem, beispielsweise die Produktion innerhalb des operativen Systems, kann sich somit praktisch auch in einer großen Gruppe manifestieren. Andererseits überdecken sich funktionale und strukturelle Subsysteme in der Empirie häufig deshalb, weil, ganz gleichgültig wie die Abteilungen in der Unternehmung formal gegliedert sind, Individuen, die zu einer bestimmten Systemfunktion beitragen, untereinander in weit stärkerem Maße in Interaktion treten als mit Außenstehenden. In diesen Fällen ist das Homansche Gruppenkriterium erfüllt, nach dem die Häufigkeit der Interaktionen zwischen Individuen ausschlaggebend für die Konstitutierung und Abgrenzung von Grup-

pen ist.[1] Unter dieser Voraussetzung kann ein funktionales Subsystem auch als strukturelles Subsystem bezeichnet werden.

Darüber hinaus ist auch eine Zusammensetzung funktionaler Subsysteme aus mehreren strukturellen Subsystemen denkbar. Als typisches Beispiel hierfür lassen sich die Kern- und Satellitengruppen[2] des politischen Systems der Unternehmung nennen. Während Kerngruppen auf Grund gesetzlicher oder vertraglicher Normen zur Teilnahme am Zielbildungsprozeß besonders autorisiert sind, versuchen die Satellitengruppen Einfluß auf die Zielbildung zu nehmen. Lieferanten, Kunden, staatliche Organe, Banken oder andere Kreditgeber können solche Gruppen bilden.

Unterscheidet man verschiedene Betrachtungsebenen, so wird ein weiterer Aspekt der Beziehungen zwischen funktionalen und strukturellen Subsystemen sichtbar, da die strukturellen Subsysteme wiederum als aus mehreren funktionalen Subsystemen zusammengesetzt gedacht werden können. Auch in strukturellen Subsystemen müssen bestimmte Systemfunktionen erfüllt sein, wenn das Überleben nicht in Frage gestellt werden soll. Parsons geht davon aus, daß jedes Sozialsystem und somit auch jede Gruppe vier Systemprobleme zu lösen hat: die Aufgabenerfüllung, die Integration, die Erhaltung und die

---

1) Vgl. Homans, G.C., Theorie der sozialen Gruppe, Köln und Opladen 196o, S. 1o2 f.
2) Vgl. Eells, R., The Government of Corporations, Glencoe, Ill. 1962, S. 71 ff.; Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 2o5 ff.; Sayre, W.S. und Kaufmann, H., Governing New York City, New York 196o

Anpassung.[1] Darin zeigt sich mit besonderer Deutlichkeit die Notwendigkeit der Unterscheidung verschiedener Systemebenen, denn die Anpassung als funktionales Erfordernis der Organisation kann durch die funktionalen Erfordernisse der strukturellen Subsysteme gefährdet werden. Das Streben nach Erhaltung und Integration der Subsysteme führt nicht selten zu heftigen Widerständen gegen die Anpassung der Organisation[2]. Eine starke Integration von Gruppen ist also nicht aus jeder Sicht positiv zu bewerten.

3. Die Abgrenzung des Anpassungssystems

Die bisherige Untersuchung ging vereinfachend von einer funktionalen Zweiteilung der Unternehmungsorganisation in ein politisches und operatives System aus. Die hierin zum Ausdruck kommende Unterscheidung zielsetzender und zielverwirklichender Entscheidungen und Tätigkeiten ist für die Untersuchung spezifischer organisatorischer Probleme jedoch in den meisten Fällen als zu grob anzusehen.

Differenziertere Aussagen ermöglicht bereits der Ansatz von Burns[3], der neben dem politischen System (political system) zwischen dem Arbeitssystem (working system)

---

1) Vgl. Parsons, T., Bales, R.F. und Shils, E.A., Working Papers in the Theory of Action, Glencoe, Ill. 1953, S. 183 ff.; vgl. ferner Blau, P.M. und Scott, R., Formal Organizations - A Comparative Approach, London 1963, S. 38 ff.
2) Vgl. hierzu S. 2oo ff. dieser Arbeit
3) Vgl. Burns, T., Micropolitics, in: Administrative Science Quarterly 1961, S. 257 ff.; derselbe, On the Plurality of Social Systems, in: Operational Research and the Social Sciences, a.a.O., S. 165 ff.; Burns, T. und Stalker, G.M., The Management of Innovation, London 1961, S. 97 ff.

und dem Karrieresystem (career system) unterscheidet. Das Hauptproblem des politischen Systems sieht Burns in der Lösung der beim Zielbildungsprozeß auftretenden Konflikte. Die Formulierung von Schlichtungsregeln gewinnt hier besondere Bedeutung. Das Arbeitssystem faßt im wesentlichen die auf die technologische Aufgabe der Organisation gerichteten Aktivitäten und die hierzu gehörenden formalen Regelungen zusammen. Inhalt des Karrieresystems ist die Verteilung der sozialen Positionen in der Organisationshierarchie und die Festlegung der Aufstiegsmöglichkeiten.

An der Einteilung Burns' fällt auf, daß er die Anpassungsfunktion der Unternehmung nicht in einem gesonderten Subsystem zusammenfaßt. Methodisch liegt dem Vorgehen Burns' die Annahme zugrunde, daß jedes Subsystem über eine eigene Anpassungsfähigkeit verfügt. Diese Konzeption vertritt auch Meffert in seiner Untersuchung über die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen. "Für eine Flexibilitätsanalyse in der Organisation erweist es sich nicht als zweckmäßig, nur einem System 'adaptive' Funktionen zuzuordnen. Vielmehr müssen sämtliche Subsysteme - wenn auch in unterschiedlichem Maße - über die Eigenschaft der Flexibilität verfügen."[1] Diese Ansicht wird allerdings von vielen Autoren nicht geteilt, wenn auch meist nicht konsequent. Beispielhaft sei auf die Klassifizierung der Subsysteme der Unternehmungsorganisation hingewiesen, wie sie Johnson, Kast und Rosenzweig sowie Katz und Kahn getroffen haben.

---

1) Meffert, H., Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen (unveröffentlichte Habilitationsschrift), München 1968, S. 222

Johnson, Kast und Rosenzweig unterscheiden neben dem Informationssystem, dem Entscheidungssystem, dem Durchführungssystem, dem Kontrollsystem und dem informationsspeichernden System ein weiteres Subsystem (sensor subsystem) mit der Aufgabe, Veränderungen innerhalb der Organisation festzustellen und den laufenden Kontakt mit der Umwelt aufrechtzuerhalten.[1] Damit wird ein wichtiger Teilkomplex der Anpassungsfunktion ausgeklammert und in einem selbständigen Subsystem zusammengefaßt. Die Durchführung der Anpassungsmaßnahmen schließen Johnson, Kast und Rosenzweig nicht ausdrücklich in das "sensor subsystem" ein, und es ist daher anzunehmen, daß dieser Teil der Anpassungsfunktion den jeweiligen Subsystemen vorbehalten bleibt.

Katz und Kahn erfassen das betriebliche Funktionsgefüge in fünf Subsystemen.[2] Im Produktionssystem (production system) findet der Transformationsprozeß (throughput) statt. Der Input, Produktionsfaktoren und Informationen, wird umgewandelt in Güter- und Dienstleistungen. Das Versorgungssystem (supportive system) erhält die Transaktionsbeziehungen mit der Umwelt aufrecht. Es umfaßt die Beschaffungs- und Absatzaufgaben sowie die Pflege der Beziehungen zu Individuen und Sozialsystemen der Umwelt. Das Erhaltungssystem (maintenance system) erfüllt primär personalwirtschaftliche Aufgaben. Die Rekrutierung und Einführung oder Sozialisation der Organisationsmitglieder sind die Hauptaufgaben dieses Systems. Daneben sorgen Beloh-

---

1) Vgl. Johnson, R.A., Kast, F.E. und Rosenzweig, J.E., Systems Theory and Management, in: Management and Organizational Behavior Theories, a.a.O., S. 853; Kast, F.E. und Rosenzweig, J.E., Die Bedeutung des Systembegriffs für die Unternehmensführung, in: Management International Review 1967, S. 1o6

2) Vgl. Katz, D. und Kahn, R.L., a.a.O., S. 39 ff.

nungs- und Sanktionsmaßnahmen für die Kontinuität des rollenkonformen Verhaltens. Aufgaben des Anpassungssystems (adaptive system) sind die Wahrnehmung von Umweltsänderungen und die Einschätzung ihrer Bedeutung für die Organisation. Katz und Kahn weisen besonders auf die Bedeutung der langfristigen Planung, der Markt- und der Produktforschung hin. Das Führungssystem (managerial system) schließlich kontrolliert und koordiniert die Aktivitäten der übrigen Subsysteme.

Die Ausführungen Katz' und Kahns zeigen deutlich, daß die beiden Autoren nicht eindeutig funktionale und strukturelle Subsysteme trennen, sehen sie doch in den Abteilungen Forschung und Entwicklung sowie Marktforschung die Hauptträger der Anpassung.[1] Das funktionale Subsystem ist bei dieser Betrachtung also praktisch mit größeren Gruppen identisch. Diese umfassen aber nicht das gesamte Anpassungsverhalten in der Organisation.

Katz und Kahn gestehen damit dem Anpassungssystem lediglich ein funktionales Primat[2] zu. Danach bestimmt das jeweils zuständige Subsystem nicht allein den Erfolg der Ausführung spezifischer Funktionen, er wird vielmehr von anderen mitbewirkt. Das zuständige Subsystem verfügt lediglich über eine gewisse Dominanz. Es ist für seine Funktion Informations- und Handlungsschwerpunkt und hat deshalb für alle Probleme, die diese Funktion berühren, eine Art regulative Prominenz.[3]

---

1) Vgl. Katz, D. und Kahn, R.L., a.a.O., S. 42
2) Vgl. zu diesem Terminus Parsons, T. und Smelser, N.J., Economy and Society, Glencoe, Ill. 1956, S. 15 f.
3) Vgl. Luhmann, N., a.a.O., S. 87

Wird das funktionale Anpassungssystem nicht ganz klar von den primär betroffenen strukturellen Subsystemen getrennt, kann es kaum gelingen, die sich ständig neu ergebenden Anpassungsprobleme unterschiedlichster Art eindeutig zu erfassen. Um der Komplexität des Anpassungsverhaltens der Unternehmungsorganisation Rechnung tragen zu können, erscheint es daher zweckmäßig, den Begriff des temporären Anpassungssystems einzuführen.

Das Anpassungssystem der Unternehmung umfaßt nach der in dieser Arbeit vertretenen Konzeption alle Aktivitäten, die in irgendeiner Weise der Anpassung dienen. Dabei ist es gleichgültig, welches der übrigen Subsysteme - nach Katz und Kahn also das Produktions-, Versorgungs-, Erhaltungs- oder Führungssystem - bzw. welche Teilfunktion dieser Systeme angepaßt werden sollen. Das Prinzip der Partialinklusion ermöglicht eine derartige Betrachtungsweise. Für die weitere Untersuchung ist es nun aber äußerst bedeutsam, daß der im Anpassungssystem erfaßte Gesamtanpassungsprozeß der Unternehmung sich aus einer Folge gleichzeitiger, sich überschneidender oder nachgeordneter Teilprozesse zusammensetzt. Ein temporäres Anpassungssystem umfaßt dann jeweils einen dieser Teilprozesse, der der Lösung eines spezifischen Anpassungsproblems dient. Temporäre Anpassungssysteme haben daher stets transitorischen Charakter. Sie durchlaufen einen ganz bestimmten Zyklus und lösen sich nach Erreichung des gesetzten Zieles wieder auf. Das Anpassungssystem der Unternehmung kann somit als die Summe der temporären Anpassungssysteme bezeichnet werden.

Ein zusätzlicher Aspekt ergibt sich, wenn die Häufigkeit der im temporären Anpassungssystem zwangsläufig stattfindenden Interaktionen das Homanssche Gruppenkriterium erfüllt. Es kann dann der Fall eintreten, daß nach der vollzogenen Anpassung eine gewisse Integrität des ursprünglich temporären Systems erhalten bleibt und zur Konstituierung eines strukturellen Systems, einer Gruppe, führt. Eine auf diese Art entstandene Gruppe hat jedoch das Problem der Zielnachfolge[1] zu lösen, da das anfänglich gesetzte Anpassungsziel erreicht ist. Unter Umständen wird die Gruppe die Realisierung weiterer Anpassungspläne anstreben. Dieser Zusammenhang soll aber nicht weiter verfolgt werden. Die vorliegende Untersuchung beschränkt sich auf die Betrachtung temporärer Anpassungssysteme.

Abschließend zu diesen Ausführungen sei noch einmal darauf hingewiesen, daß es sich bei der Abgrenzung funktionaler organisatorischer Subsysteme nach dem Prinzip der Partialinklusion um ein rein analytisches Vorgehen handelt, das weitgehend auf gedanklichen Abstraktionen beruht. Es ist zu beobachten, daß der Untersuchung des Verhaltens derartiger Subsysteme in den Sozialwissenschaften eine immer größere Bedeutung beigemessen wird.[2] Dabei dürfen die Beziehungen zwischen den Subsystemen allerdings niemals aus dem Auge verloren werden. Differentiation und Integration gemeinsam bilden die Grundlage analytischer Organisationsforschung.

---

1) Vgl. hierzu Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 238 und die dort angegebene Literatur

2) Vgl. Schein, E.H., Organizational Psychology, Englewood Cliffs, N.J. 1965, S. 95

> "Differentiation is ... the state of segmentation of the organizational system into subsystems ... Differentiation ... includes the behavioral attributes of members of organizational subsystems ... Integration is ... the process of achieving unity effort among the various subsystems in the accomplishment of the organization's task."[1)]

Die qualitative und quantitative Abgrenzung der Differentiation hängt dabei von der jeweils zu untersuchenden Problematik ab. Keine Klassifizierungsmöglichkeit organisatorischer Subsysteme kann somit einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben.

---

1) Lawrence, P.R. und Lorsch, J.W., Differentiation and Integration in Complex Organizations, in: Administrative Science Quarterly 1967, S. 3 f.

II. Die Ziele des Anpassungssystems

Sowohl das sozio-technische System "Organisation" als auch seine funktionalen Subsysteme sind durch eine Vielzahl von Variablen[1] gekennzeichnet. Eine exakte Systemanalyse erfordert es, diese Variablen zu erfassen und sie verschiedenen Klassen zuzuordnen. Lundberg schlägt vier Klassen von Variablen vor, in denen die wesentlichen Charakteristika eines Systems zusammengefaßt werden können: Ziele, Elemente, Struktur und Prozeß.[2] In diesem Abschnitt sollen mögliche Anpassungsziele untersucht werden.

Obwohl in der Literatur zum Planned Organizational Change immer wieder auf Teilaspekte der Zielsetzungsproblematik hingewiesen wird, gibt es im Grunde keine allgemeineren Überlegungen hinsichtlich der möglichen Ziele eines Anpassungssystems. Es wird daher die Aufgabe der folgenden Ausführungen sein, aus den verschiedenen Andeutungen eine Konzeption der Anpassungsziele herauszukristallisieren. Ausgangspunkt und Bezugsrahmen bildet dabei die moderne Zielforschung. Der Schwerpunkt liegt auf der Erfassung der Dimensionen der Anpassungsziele und der Darstellung alternativer Strategien zur Zielerreichung. Die Frage des Zielbildungs-

---

1) Zur sozialwissenschaftlichen Interpretation dieses Begriffes vgl. Parsons, T., The Social System, New York 1951, S. 1o1 ff.; Lazarsfeld, P.F. und Barton, A.H., Qualitative Measurement in the Social Science, Stanford, Cal. 1951, S. 17o; Merton, R.K., Social Theory and Social Structure, 2. Aufl., New York 1957, S. 89; Collins, B.E. und Guetzkow, H., A Social Psychology of Group Processes for Decision-Making, New York/London/Sydney 1964, S. 8 ff.

2) Vgl. Lundberg, C.C., a.a.O., S. 6o

prozesses wird vorläufig ausgeklammert, da bei der Analyse des Anpassungsprozesses dieses Problem ausführlich diskutiert werden soll.

Für die Betrachtung der Anpassungsziele erscheint es zweckmäßig, weitgehend auf temporäre Anpassungssysteme Bezug zu nehmen, da die Menge der Anpassungsziele des Gesamtsystems sich aus den Zielen der temporären Anpassungssysteme zusammensetzt.

1. Die Stellung der Anpassungsziele im Zielsystem der Unternehmung

Die betriebswirtschaftliche Forschung der vergangenen Jahre ist durch eine intensive Auseinandersetzung mit den unternehmerischen Zielsetzungen gekennzeichnet.[1] Die Notwendigkeit dieser Entwicklung ergab sich aus den irrealen Prämissen der traditionellen Theorie der

---

1) Vgl. hierzu Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Hrsg. Helmut Koch, Wiesbaden 1962, S. 9 ff.; derselbe, Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O.; Kirsch, W., Gewinn und Rentabilität - Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmungsziele, Wiesbaden 1968; vgl. ferner Bidlingmaier, J., Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964; Hax, H., Die Koordination von Entscheidungen, Köln/Berlin/Bonn/München 1965; Schmidt-Sudhoff, U., Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967; Sills, D.L., The Succession of Goals, in: Complex Organizations, a.a.O., S. 146 ff.; Simon, H.A., On the Concept of Organizational Goal, in: Administrative Science Quarterly 1964, S. 1 ff.; Strasser, H., Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966; Thompson, J.D. und McEwen, W.J., Organizational Goals and Environment, in: Complex Organizations, a.a.O., S. 177 ff.

Unternehmung. Zahlreiche empirische Untersuchungen[1] hatten gezeigt, daß vor allem die Annahme einer monovariablen Zielfunktion - der Gewinnmaximierung - mit dem Bemühen um eine praxisnahe Forschung unvereinbar war. Die Berücksichtigung der in der Realität beobachtbaren unterschiedlichsten Zielsetzungen führte zu der Erkenntnis, daß eine empirisch fundierte Zielforschung nur von einem umfassend konzipierten Zielsystem der Unternehmung ausgehen kann.

Damit ergibt sich das Problem der Einordnung der Anpassungsziele in das Zielsystem der Unternehmung. Zu diesem Zwecke soll von den spezifischen Zielinhalten zunächst abgesehen werden, da der dieser Kategorie von Zielen gemeinsame Anpassungscharakter ausreicht, um die typischen Beziehungen zu den übrigen Zielen des Systems aufzeigen zu können.

Die Struktur eines Zielsystems ist durch verschiedene Beziehungstypen gekennzeichnet. Es lassen sich komplementäre, konkurrierende und indifferente Ziele, Haupt- und Nebenziele sowie Ober-, Zwischen- und Unterziele unterscheiden.[2] Der letzte Beziehungstyp ist für die Charakterisierung der Anpassungsziele besonders geeignet. Die Ordnung der Zielmenge erfolgt hier danach, inwieweit die einzelnen Ziele jeweils Mittelcharakter für eine Verwirklichung der übrigen Ziele aufweisen. Die Einteilung basiert also auf den Mittel-Zweck-Beziehungen zwischen den Zielen.[3]

---

1) Vgl. hierzu Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 3o ff. und die dort referierten Studien.
2) Vgl. derselbe, Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 94 ff.
3) Vgl. Bidlingmaier, J., a.a.O., S. 76 f.

Bei der Betrachtung der Anpassungsziele zeigt sich, daß diese sowohl Mittel- als auch Zweckcharakter haben können. Einmal dienen Anpassungsziele zur Erreichung des oder der Oberziele der Unternehmung, denn keine Unternehmung wird ihre ökonomische Tätigkeit ausschließlich um der Anpassung willen betreiben. Die Unternehmung paßt sich vielmehr an, um beispielsweise ein bestimmtes Gewinn-, Umsatz- oder Machtziel zu erreichen. Selbst wenn eine Unternehmung lediglich die Erhaltung anstrebt, so ist darin noch kein Anpassungsziel zu erblicken; die Anpassung ist Voraussetzung, um in der Umwelt zu überleben. Andererseits sind Anpassungsziele aber auch durch einen Zweckcharakter gekennzeichnet, da sie als generelle Imperative nicht unmittelbar in eine Handlung übertragen werden können. Sie sind vielmehr in weitere Unterziele zu zergliedern, bis die Formulierung singulärer Imperative und damit die Vorgabe konkreter Aktivitäten möglich wird. Anpassungsziele sind ohne weitere Spezifikation nur in den seltensten Fällen operational. Sie nehmen in der Zielhierarchie der Unternehmung[1] eine mittlere Stellung ein und sind somit typische Zwischenziele.

Anpassungszielen kommt in der Gruppe der Zwischenziele jedoch eine besondere Bedeutung zu, da die Anpassung einer Organisation die Relevanz ihrer Oberziele in Frage stellen kann.[2] Beispielhaft sei auf eine Unternehmung hingewiesen, deren primäres Ziel in dem Streben nach Unabhängigkeit besteht. Es kann der Fall

---

1) Vgl. zu diesem Terminus Bidlingmaier, J., a.a.O., S. 76; Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 1o4 f.; Jones, M.H., Executive Decision Making, Homewood, Ill. 1957, S. 5 ff.
2) Vgl. Sills, D.L., a.a.O., S. 155

eintreten, daß diese Unternehmung, wenn sie überleben will, gezwungen ist, sich an einen technischen Fortschritt anzupassen, der ungewöhnlich hohe Investitionen erfordert. Ist die Beschaffung des hierzu erforderlichen Kapitals nur unter der Bedingung der teilweisen oder vollständigen Aufgabe der Unabhängigkeit möglich, so ist es aber wahrscheinlich, daß die Anpassung gleichzeitig zu einer Änderung des Zielsystems führt. Krüsselberg würde hier allerdings nicht von Anpassung sprechen, da seiner Meinung nach dieser Begriff nur auf die Fähigkeit der Unternehmung bezogen werden sollte, "sich ohne Verlust oder wesentliche Beeinträchtigung der gegebenen Position bzw. ohne Preisgabe oder entscheidende Modifikation ihrer Ziele auf veränderte Umweltbedingungen einzustellen."[1] Krüsselberg bezieht also das Problem der Zielflexibilität nicht mit in die Betrachtung ein.

Die Interdependenzen zwischen der Anpassung einer Unternehmung und ihrem Zielsystem lassen es jedoch notwendig erscheinen, kurz auf die wichtigsten Teilaspekte der Zielflexibilität hinzuweisen.[2] Grundsätzlich kann zwischen einer totalen und einer partiellen Flexibilität des Zielsystems unterschieden werden. Die totale Flexibilität wiederum kann sich auf eine konstante oder eine variable Zielmenge beziehen. Im Falle einer konstanten Zielmenge kommt dem Problem der Zielsubstitution bzw. der Zielnachfolge besondere Bedeutung zu. Die zweite Möglichkeit totaler Flexibilität geht von einem variablen Umfang des Zielsystems aus

---

1) Krüsselberg, H.-G., a.a.O., S. 122
2) Vgl. zu den folgenden Ausführungen Meffert, H., a.a.O., S. 288 ff.; Schmidt-Sudhoff, U., a.a.O., S. 114 ff.

und umfaßt die Aufnahme neuer bzw. die ersatzlose Aufgabe bisher verfolgter Ziele. Während sich die totale Flexibilität auf die Zielinhalte bzw. die Zielmenge bezieht, umschließt die partielle Flexibilität das angestrebte Ausmaß und den zeitlichen Bezug der Ziele. Hinsichtlich des angestrebten Ausmaßes ist zwischen dem Streben nach maximaler Zielerfüllung und befriedigenden Ergebnissen zu unterscheiden. Variationen des angestrebten Ausmaßes sind stets mit einer Änderung des Anspruchsniveaus verbunden. Der zeitliche Bezug der Ziele beinhaltet Aussagen über die Realisierungszeiträume, die den jeweiligen Erfordernissen entsprechend variierbar sein müssen.

Es darf nicht übersehen werden, daß die Grenzen der Zielflexibilität im operativen System der Unternehmung liegen. Nur wenn die Planungsverfahren für die Zielerfüllung im operativen System ausreichend flexibel konzipiert sind[1)], wird es der Unternehmung gelingen, veränderte Zielsetzungen ohne größere Schwierigkeiten zu verwirklichen.

---

1) Zur Planungsflexibilität vgl. z.B. Grochla, E., Beschaffungsplanung, in: Dynamische Betriebsplanung zur Anpassung an wirtschaftliche Wechsellagen, Band 2 der Schriftenreihe der AGPLAN, Wiesbaden 1959, S. 93 f.; Newman, W.H., Administrative Action, 2. Aufl., Englewood Cliffs, N.J. 1963, S. 62 ff. und vor allem Meffert, H., a.a.O., S. 376 ff. und die dort angegebene Literatur.

2. Die Dimensionen der Anpassungsziele

a) Der Inhalt der Anpassungsziele

Typisch für die Präzisierung des Inhaltes eines möglichen Anpassungsziels ist die Notwendigkeit eines Bezugspunktes. Die Aussage beispielsweise, daß das Produktionssystem anzupassen sei, ist insofern unvollständig, als sie die Frage unbeantwortet läßt, woran das Produktionssystem angepaßt werden soll. Der Inhalt des Anpassungsziels ist erst dann hinreichend genau beschrieben, wenn es etwa heißt: "Das Produktionssystem ist auf vollautomatische Fertigung umzustellen." Die Präzisierung des Inhaltes eines Anpassungsziels erfordert also Angaben sowohl über das anzupassende System als auch über den Bezugspunkt.

Der Bezugspunkt kann in der inneren oder in der äußeren Umwelt des anzupassenden Systems liegen. Die innere Umwelt eines organisatorischen Subsystems liegt innerhalb, die äußere Umwelt außerhalb der Systemgrenzen der Organisation. Die äußere Umwelt eines Systems ist somit identisch mit der Umwelt der Organisation.

Die Umwelt einer Unternehmung läßt sich in verschiedene Subumwelten aufteilen.[1)] Die Klassifikation der Subum-

---

1) Vgl. hierzu z.B. die Klassifikation von Blough, R., International Business: Environment and Adaption, New York/St. Louis/San Francisco/Toronto/London/Sydney 1966, S. 26 ff.; Junckerstorff, K. u. Gast, W.F., Grundzüge des Management, Wiesbaden 1960, S. 25 ff.; Koch, H., Über eine allgemeine Theorie des Handelns, in: Zur Theorie der Unternehmung, a.a.O., S. 402 ff.; Pöhlmann, G., Der Prozeß der Unternehmensführung, Berlin 1964, S. 67 ff.; Sells, S.B., Toward a Taxonomy of Organizations, in: New Perspectives in Organization Research, a.a.O., S. 528 f.;

welten hängt dabei im wesentlichen vom jeweiligen Untersuchungsgegenstand ab. Für die Problemstellung dieser Arbeit erscheint es zweckmäßig, zwischen der ökonomischen, sozialen, technischen, kulturellen, politischen, rechtlichen und der natürlichen Umwelt der Unternehmung zu unterscheiden. Veränderungen in jeder dieser Subumwelten können eine Anpassung der Unternehmung erforderlich machen.

Am augenfälligsten erscheint die Verkettung der Unternehmung mit ihrer ökonomischen Umwelt. Die Analyse dieser Beziehungen steht bisher auch im Mittelpunkt der betriebswirtschaftlichen Anpassungsforschung. Vor allem die Anpassung des Produktionssystems an veränderte Nachfrageverhältnisse ist eingehend diskutiert worden. Nur beispielhaft sei auf die verschiedenen Formen der Anpassung an Beschäftigungsschwankungen oder auf die Probleme der betriebstechnischen Elastizität hingewiesen.[1)] In der Absatzlehre ist die stän-

---

Stogdill, R.M., Dimensions of Organization Theory, in: Approaches to Organisational Design, a.a.O., S. 41 ff.; Tannenbaum, R., Limitations on Decision-Making, in: Human Relations in Administration, 2. Aufl., Hrsg. R. Dubin, Englewood Cliffs, N.J. 1961, S. 329 ff.; Walton, S.D., American Business and Its Environment, New York/London 1966, S. 12 ff.; Whyte, W.F., An Interaction Approach to the Theory of Organization, in: Modern Organization Theory, Hrsg. M. Haire, New York 1959, S. 156 ff.

1) Vgl. hierzu z.B. Beste, T., Größere Elastizität durch unternehmerische Planung vom Standpunkt der Wissenschaft, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1958, S. 81 ff.; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd.: Die Produktion, a.a.O., S. 8o ff. u. S. 342 ff.; Heinen, E., Anpassungsprozesse und ihre kostenmäßigen Konsequenzen, Köln/Opladen 1957; derselbe, Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, a.a.O., S. 4o6 ff. u. S. 447 f.; Neuschel, R.P., How Flexible Shall We

dige Anpassung der Unternehmung an ihre ökonomische Umwelt sogar zur beherrschenden Idee geworden, die ihren Ausdruck in der modernen Marketing-Konzeption findet.[1)]

Die Marketing-Konzeption umfaßt zugleich Aspekte der sozialen Umwelt der Unternehmung, da die mit Hilfe der Marktforschung gewonnenen Daten, an denen die artmäßige, mengenmäßige und zeitliche Zusammensetzung des Leistungsprogramms ausgerichtet wird, sich zum Großteil auf soziale Aspekte beziehen. Beispielsweise sind Veränderungen der Bevölkerungszahl, die Verteilung und der Altersaufbau der Bevölkerung, ihre geschlechtliche und rassische Zusammensetzung oder die Zahl und Größe der Familien von entscheidender Bedeutung für die Kaufgewohnheiten und für die Entwicklung des gegenwärtigen und des potentiellen Bedarfs. Darüber hinaus kann die Unternehmung durch die Diversification[2)] dem Risiko unerwarteter nicht erfaßbarer Bedarfsänderungen entgegentreten. Die Diversification läßt sich aus dieser Sicht auch als antizipierte Anpassung interpretieren.

Make Our Plant and Facilities?, in: Business Action in a Changing World, Hrsg. H.C. Thole u. C. C. Gibbons, Chicago 1956, S. 2o2-2o7; Opitz, H., Fertigungsverfahren als Elastizitätsfaktor, in: Dynamische Betriebsführung, Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1959, S. 4o ff.; Riebel, P., Die Elastizität des Betriebes, Köln/Oladen 1954, S. 19 ff.; Swoboda, P., a.a.O., S. 44 ff.; Wessels, T., Wachsende Starrheit der Unternehmen und ihre Ursachen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1958, S. 68 ff.

1) Zur Marketing-Konzeption vgl. Nieschlag, R., Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft?, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1963, S. 549 ff.

2) Vgl. hierzu z.B. Bartels, G., Diversifizierung, Stuttgart 1966; Nieschlag, R., Der moderne Unternehmungsverbund, in: Der Österreichische Betriebswirt 1966, S. 13 f.

Zur Ungewißheit zukünftiger Bedarfsstrukturen trägt in nicht unerheblichem Maße die Unberechenbarkeit des technischen Fortschritts bei. Unternehmungen, die überleben wollen, werden immer gezwungen sein, sich an den technischen Fortschritt ihrer Branche anzupassen, wobei es gleichgültig ist, ob er sich in der Entwicklung neuer Produkte oder in der Verbesserung der technischen Anlagen zur Erstellung der bisher produzierten Leistungen äußert.[1] Vom technischen Fortschritt gehen aber nicht nur Veränderungen auf das Produktionssystem der Unternehmung aus. So bewirkt die Einführung einer elektronischen Datenverarbeitungsanlage nicht nur die völlige Umgestaltung des Informationssystems, sondern darüber hinaus oftmals eine Änderung der gesamten Organisationsstruktur.[2] Andere Aspekte der technischen Umwelt einer Unternehmung zeigen sich beispielsweise im Verkehrswesen. Der Bau neuer Straßen, Kanäle oder Häfen führt zwar in der Regel nicht zur Veränderung der inneren Strukturen einer Unternehmung, kann aber unter Umständen ihren bisherigen Standort in Frage stellen und zur Anpassung an die neuen Bedingungen zwingen.

---

1) Vgl. Ott, A.E., Technischer Fortschritt, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 1o, S. 3o2 ff.; Salter, W.E.G., Productivity and Technical Change, Cambridge 196o. Die Ausführungen dieses Abschnitts gehen von der Anpassung einer Unternehmung an den technischen Fortschritt aus. Der Fall, daß die Unternehmung selbst Träger des technischen Fortschritts ist, wird ausgeschlossen. Vgl. hierzu die Darstellung möglicher Anpassungsstrategien S. 93 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. beispielsweise Kraut, A.I., How EDP Is Affecting Workers and Organizations, in: Studies in Organizational Behavior and Management, Hrsg. D.E. Porter und P.B. Applewhite, Scranton, Pennsylvania 1964, S. 728 ff.; Mann, F.C. und Williams, L.K., Observations on the Dynamics of a Change to Electronic Data-Processing Equipment, in: Some Theories of Organization, a.a.O., S. 336 ff.

Der Einfluß der kulturellen Umwelt auf die Unternehmung wird zwar nicht immer so deutlich sichtbar wie jener der technischen Umwelt, ist aber in seinen Auswirkungen nicht weniger bedeutungsvoll. Definiert man die Kultur als spezifisches System von Normen und Werten[1], so ist die Richtung der Beeinflussung bereits angedeutet. Junkerstorff und Gast leiten aus der kulturellen Umwelt die ethische Umwelt der Unternehmung ab:

> "Die ethische Umwelt eines Unternehmens wird als die Summe der sozialen und wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Einzelpersönlichkeiten und Gruppen, die eine ethische Bewertung des Verhaltens erfordern definiert. Die ethische Umwelt beinhaltet die universellen Gesetze, die jedermann binden, die Moralgebote und die Spezialgesetze, die die Kaufmannschaft für ihre Angehörigen schafft ... Die Aufgabe der Anpassung an die Umwelt wäre verhältnismäßig einfach, wenn es einen allgemein anerkannten ethischen Standard gäbe mit dem Ergebnis, daß alle Individuen in der Bewertung dessen, was recht, unrecht, gut, falsch, sittlich oder unsittlich ist, völlig übereinstimmten. Immerhin hat die abendländische Kultur Prinzipien entwickelt, die auf der Grundlage des christlichen Glaubens in weiten Feldern Gemeinsamkeiten schufen."[2]

Diesen Normen und Werten der Kultur muß die Unternehmung Rechnung tragen und sich gegebenenfalls anpassen. Es sei denn, ihr gelingt die gestaltende Einwirkung auf die Gesellschaft. Den dabei stattfindenden Interaktionsprozeß sehen Davis und Blomstrom als typisch für die Beziehungen der Unternehmung mit ihrer kulturellen Umwelt an: "Accommodation does not imply direct

---

1) Vgl. Parsons, T., The Social System, a.a.O., S. 15 ff.
2) Junckerstorff, K. u. Gast, W.F., a.a.O., S. 42

conformity to existing culture, for business is always transmitting values to society as well as receiving values from society."[1)]

Eng miteinander gekoppelt sind die politische und die rechtliche Umwelt der Unternehmung, da die Konstellationen der politischen Umwelt zum Teil entscheidend auf die Formulierung rechtlicher Normen einwirken. Nur beispielhaft sei auf die Bedeutung des Gesellschafts-, Handels-, Konkurs-, Wettbewerbs- oder etwa des Steuerrechts für die in der Unternehmung zu fällenden Entscheidungen hingewiesen. Besonders deutlich spiegelt sich diese Problematik in der Diskussion über die Mitbestimmung wieder. In welcher Weise rechtliche Normen den Entscheidungsprozeß beeinflussen, läßt sich nicht allgemein beantworten, da das Zielsystem des jeweiligen Entscheidungsträgers hier den Ausschlag gibt. Es ist denkbar, daß der Entscheidungsträger die nicht zulässigen Alternativen von vornherein ausschließt oder aber auch, daß er diese Alternativen trotzdem verwirklicht, dann aber entsprechend der gesetzlichen Sanktionsgewalt mit modifizierten Konsequenzen rechnen muß. Diesen Gesichtspunkt betonen Feldmann und Kanter:

> "Many ... laws affect organizational decision making. However, it is not clear how they do. The organization may consider the prohibition of certain act by the government ... as (a) a constraint on the alternatives considered, or (b) a modification of the consequences of that alternative, namely, that if caught, the com-

---

1) Davis, K. u. Blomstrom, R.L., Business and its Environment, New York/St. Louis/San Francisco/ Toronto/London/Sydney 1966, S. 14

pany will have to pay a fine. The presence of illegal activities indicates that at least some people view laws as modifying consequences." [1]

Als letzte Umweltkomponente sei schließlich noch kurz auf die natürliche Umwelt der Unternehmung hingewiesen. Diese ist zunächst von grundlegender Bedeutung für die Standortentscheidung. Der Wandel der natürlichen Umwelt kann aber später auch periodische oder aperiodische Anpassungsmaßnahmen erforderlich machen. Der Zyklus der Jahreszeiten oder Naturkatastrophen sind hierfür typische Beispiele.

Selbstverständlich sind Wandlungen in den angeführten Subumwelten nicht für alle Unternehmungen von gleichem Interesse. Ein Maschinenbauunternehmen wird sich kaum an ein neues Lebensmittelschutzgesetz anpassen, ein Handelsbetrieb nicht an eine Umstrukturierung des Energiemarktes. Nur bestimmte Wandlungen in den verschiedenen Subumwelten sind für die Unternehmung jeweils von Bedeutung. "... organizations learn to pay attention to parts of their environment and experience and ignore other parts." [2] Dill faßt die für die Zielsetzung und Zielerreichung einer Organisation relevanten Umwelterereignisse und -elemente zur Aufgabenumwelt (task environment) zusammen. [3]

---

1) Feldmann, J. u. Kanter, H.E., Organizational Decision Making, in: Handbook of Organizations, a.a.O., S. 621
2) Cyert, R.M. u. March, J.G., The Behavioral Theory of the Firm: A Behavioral Science-Economics Amalgam, in: New Perspectives in Organization Research, a.a.O., S. 297
3) Vgl. Dill, W.R., The Impact of Environment on Organizational Development, in: Concepts and Issues in Administrative Behavior, a.a.O., S. 96 ff.

Geht man von der Umwelt eines organisatorischen Subsystems aus, so gehören die bisher betrachteten Umweltaspekte zur äußeren Umwelt. Inhalt eines Anpassungsziels kann aber auch die Anpassung an eine Veränderung der inneren Umwelt eines Subsystems sein. Ergeben sich beispielsweise im Absatzbereich Bedarfsverschiebungen, so werden diese nicht ohne Auswirkungen auf das Produktionssystem bleiben. Bei nicht ausreichender betriebstechnischer Elastizität wird eine Veränderung des Produktionsmittelbestandes notwendig. Die Anpassung des Absatzsystems an einen Wandel der ökonomischen Umwelt führt somit zu einer Sekundärwirkung, zur Anpassung des Produktionssystems.

Die Ursache der Sekundäreffekte liegt in den Interdependenzen zwischen den organisatorischen Subsystemen. Diese Interdependenzen bestehen sowohl innerhalb der Gruppe der funktionalen bzw. strukturellen Subsysteme als auch zwischen funktionalen und strukturellen Subsystemen. Führt man das oben genannte Beispiel fort, so kann die notwendig gewordene Änderung des Produktionssystems ihrerseits die bestehenden Gruppenbeziehungen zerstören, also Anlaß zur Änderung struktureller Subsysteme sein. Daraus werden sich aber in der Regel wiederum Auswirkungen auf weitere Gruppen formaler oder informaler Natur ergeben. Es erfolgt somit eine Kettenreaktion,[1] die in ihren Konsequenzen nicht immer von vornherein klar zu überblicken ist und die Durchführung eines Anpassungsprogramms daher mit erheblichen Risiken belastet.[2]

---

1) Vgl. Bakke, E.W., The Fusion Process, a.a.O., S. 39; derselbe, Concept of the Social Organization, in: Modern Organization Theory, a.a.O., S. 26
2) Vgl. Guest, R.H., Dealing with Change, in: Handbook of Business Administration, a.a.O., S. 4 ff.

Auf diesen Gesichtspunkt weisen auch Mann und Neff ausdrücklich hin:

> "Seldom, if ever, does a sizeable change in on part of an organization have ramifications for that part only. More often, the impact of a change shows up in places and ways which surprise and occasionally dismay those responsible for the change. Such events emphasize the interdependency of organizational parts. While change in one part of a social system may not have an immediate effect in another mutually interdependent part, those responsible for change should try to anticipate where the change will eventually have repercussions in other parts of the system."[1)]

Die Sekundärwirkungen einer Anpassungsmaßnahme haben nicht selten zur Folge, daß an die Stelle des durch die Anpassung gelösten Problems ein neues tritt und den Anpassungserfolg in starkem Maße reduziert oder unter Umständen sogar überkompensiert.[2)] Die hierbei auftretenden Zielkonflikte kann die Unternehmungsleitung nur dann zufriedenstellend lösen, wenn es ihr gelingt, die Sekundärwirkungen der Anpassung und ihren Einfluß auf das Zielsystem der Unternehmung möglichst genau zu erfassen.

Die Präzisierung des Inhaltes von Anpassungszielen schließt neben der Feststellung, welches Subsystem an einen spezifischen Wandel in der inneren oder äußeren Umwelt angepaßt werden soll, noch zwei weitere Aspekte ein. Nahezu jedes Anpassungsziel, ganz gleich ob

---

1) Mann, F.C. u. Neff, F.W., a.a.O., S. 48. Zu den Interdependenzen zwischen organisatorischen Subsystemen vgl. ferner Barton, A.H. u. Anderson, B., Change in an Organizational System: Formalization of a Qualitative Study, in: Complex Organizations, a.a.O., S. 4o1; Whyte, W.F., The Social Structure of the Restaurant, in: Studies in Organizational Behavior and Management, a.a.O., S. 69 ff.; Zaleznik, A. u. Moment, D., a.a.O., S. 452 und S. 474

2) Vgl. Blau, P.M. u. Scott, W.R., a.a.O., S. 25o

es sich auf ein funktionales oder ein strukturelles Subsystem der Organisation bezieht, umfaßt zugleich gewisse Mittel-Zweck-Zusammenhänge. Soll das Produktionssystem beispielsweise angepaßt werden, so ist von den Arbeitern Widerstand zu erwarten, wenn sie um ihren Arbeitsplatz, ihren sozialen Status oder etwa um die Aufrechterhaltung der bisherigen interpersonellen Kontakte fürchten müssen. Die Erreichung des Zieles "Anpassung des Produktionssystems" ist also nur möglich, wenn zuvor das Unterziel "Änderung der Einstellungen der Mitglieder des Produktionssystems" realisiert wurde. Dem Fragenkomplex der Einstellungsänderung wird in der Konzeption zum Planned Organizational Change eine zentrale Bedeutung beigemessen, da er letztlich über den Erfolg oder Mißerfolg der Anpassung entscheidet.

Das Problem der Einstellungsänderung weist zugleich auf den anderen Aspekt hin, der bei der Analyse des Inhaltes von Anpassungszielen nicht außer acht gelassen werden darf. Versteht man unter Zielen ganz allgemein generelle Imperative, so umfassen diese nicht nur den engeren, explizit formulierten Inhalt. Bei der Beschreibung der kulturellen Umwelt der Unternehmung wurde davon ausgegangen, daß für bestimmte Kulturen unterschiedliche Systeme von Normen und Werten charakteristisch sind. Zusätzliche Normen und Werte entwikkeln zum Beispiel die verschiedenen Berufsgruppen und Organisationen. Es ist nun offensichtlich, daß sich hieraus Modifikationen und Beschränkungen des Zielinhaltes ergeben können, je nachdem, welche Individuen oder Gruppen an der Anpassung beteiligt sind. Einstellungsänderungsprozesse zeigen dieses Problem oft be-

sonders deutlich. Die Einstellungsänderung kann beispielsweise durch Manipulation oder durch Überzeugung erreicht werden. Stößt die Manipulation auf Grund bestimmter Wertvorstellungen als mögliche Methode auf Ablehnung, so ist der Inhalt des Anpassungsziels von vornherein durch eine Nebenbedingung vom Typ B[1] eingeschränkt, da eine mögliche, aber nicht wünschenswerte Verfahrensweise ausgeschlossen wird. Die Normen und Werte, denen sich die Beteiligten an Anpassungssystemen verbunden fühlen, sind für eine präzise Abgrenzung des Zielinhaltes also nicht ohne Bedeutung.

b) Das angestrebte Ausmaß der Anpassungsziele

Hinsichtlich des Ausmaßes der Zielfixierung lassen sich zwei Möglichkeiten unterscheiden: das Streben nach optimalen und das nach befriedigenden Lösungen. Ein Unternehmer kann beispielsweise versuchen, den Gewinn zu maximieren, er kann sich aber auch mit der Erzielung einer bestimmten Gewinnsumme zufrieden geben. Interpretiert man den Begriff des angestrebten Ausmaßes eines Ziels in diesem Sinne[2], so zeigt sich, daß er grundsätzlich nur dann der Beschreibung unternehmerischer Zielsetzungen dienen kann, wenn diese quantitativ erfaßbar sind. Die Analyse des Inhaltes der Anpassungsziele ließ aber bereits deutlich werden, daß sie in der Regel qualitativ beschrieben werden. Obwohl der quantitative Aspekt von Anpassungszielen also eine re-

1) Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 55
2) Vgl. derselbe, Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 82 ff.

lativ untergeordnete Rolle zu spielen scheint, gibt es in der Literatur zum Planned Organizational Change eine Reihe von Hinweisen, die sich unter dem Aspekt des angestrebten Zielausmaßes zusammenfassen lassen.

Ausgangspunkt dieser Überlegungen bildet die Zahl der für die Unternehmung relevanten Innovationen. Der Innovationsbegriff wird zumeist sehr weit gefaßt. Typisch hierfür ist die Interpretation Barnetts: "An innovation is ... any thought, behavior, or thing that is new because it is qualitatively different from existing forms."[1] Eine wesentlich engere Bedeutung mißt Thompson dem Innovationsbegriff bei: "By innovation is meant the generation, acceptance, and implementation of new ideas, processes, products or services. Innovation therefore implies the capacity to change or adapt."[2] Thompson spricht also erst dann von Innovation, wenn die Organisation sich tatsächlich gewandelt oder angepaßt hat. Die ausdrückliche Trennung der Fähigkeiten, sich zu wandeln oder sich anzupassen, bringt zum Ausdruck - wenn auch nicht explizit -, daß Thompson, ähnlich wie Odiorne[3], zwischen endogenen und exogenen Innovationen unterscheidet.[4] Endogene Innovationen werden in der Organisa-

---

1) Barnett, H.G., Innovation: The Basis of Cultural Change, New York/Toronto/London 1953, S. 7
2) Thompson, V.A., Bureaucracy and Innovation, in: Administrative Science Quarterly 1965, S. 2
3) Vgl. Odiorne, G.S., Management by Objectives, München 1967, S. 139
4) Auf die Schwierigkeiten der Unterscheidung von Innovationstypen weisen besonders Cyert und March hin. Sie unterscheiden im Hinblick auf die Zwecksetzung ihres Werkes zwischen "problem - oriented innovations" und "slack innovations". Vgl. Cyert, R.M. und March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, a.a.O., S. 279

tion selbst entwickelt und führen zum Wandel, exogene Innovationen haben ihren Ursprung in der Umwelt und können die Anpassung der Organisation bewirken.

Barnetts Interpretation des Innovationsbegriffs erscheint für die Untersuchung des Ausmaßes von Anpassungszielen geeigneter, da er nicht von vornherein von der Anpassung der Unternehmung ausgeht. Dies ist insofern bedeutsam, als Unternehmungen sich selbstverständlich nicht an jede Innovation anpassen. Aus der Gesamtmenge der Innovationen in der Umwelt lassen sich vielmehr je nach ihrer Bedeutung für eine spezifische Unternehmung bzw. nach deren Reaktion verschiedene Teilmengen herauskristallisieren.

Eine erste Teilmenge enthält jene Innovationen, die in irgendeiner Weise die Zielerreichung der Unternehmung beeinflussen bzw. beeinflussen können. Hierzu zählen alle Innovationen, die im Falle der Nichtanpassung der Unternehmung zu einer verminderten oder bei Anpassung zu einer verbesserten Zielerreichung führen. Sie können daher als zielrelevante Innovationen bezeichnet werden.

In der Regel werden nicht alle zielrelevanten Innovationen von Mitgliedern der Unternehmungsorganisation wahrgenommen, zumindest nicht, bevor ihre Auswirkungen auf die Zielerreichung sichtbar werden. Aus dem Verhältnis der wahrgenommenen zielrelevanten Innovationen zur Gesamtzahl der zielrelevanten Innovationen ergibt sich die Perzeptionsrate. Eine hohe Perzeptionsrate[1)]

1) Vgl. hierzu die ähnliche Terminologie bei Lippitt, R., Watson, J. und Westley, B., a.a.O., S. 131 ff. und bei Rogers, E.M., Diffusion of Innovations, New York 1962, S. 1o8 ff.

ist Voraussetzung für die fortschrittliche und erfolgreiche Entwicklung einer Unternehmung. In diesem Zusammenhang kommt der Marktforschung als Informationsgewinnungsinstrument besondere Bedeutung zu. Sie darf hier allerdings nicht auf den Absatzmarkt beschränkt bleiben.

Aus den wahrgenommenen zielrelevanten Innovationen lassen sich wiederum Teilmengen aussondern, da eine Unternehmung sich auch hier nicht in jedem Falle anpassen wird. Dies kann seine Ursache entweder darin haben, daß die Unternehmung sich nicht anzupassen wünscht oder daß sie dazu nicht in der Lage ist. Den ersten Aspekt betonen Lippitt, Watson und Westley:

> "... problem awareness is not automatically translated into a desire for change. First there must be at least some confidence in the possibility of a more desirable state of affairs. Any system is likely to face a number of resistances within itself when it comes to setting a level of aspiration for change. Perhaps, for example, a group or organization has already attempted several times to solve its difficulties and has met only with failure. This may lead to a defeatist belief that the system is completely incapable of dealing with its problems, even though there is a high level of problem awareness within the system."[1)]

Setzt man die Menge der Innovationen, an die der Unternehmung eine Anpassung wünschenswert erscheint, zur Gesamtmenge der zielrelevanten Innovationen in Beziehung, so erhält man die Akzeptationsrate. Ihre Höhe wird

---

1) Lippitt, R., Watson, J. und Westley, B., a.a.O., S. 131 f.

vom Anspruchsniveau[1] bestimmt, das sich, wie in dem Zitat von Lippitt, Watson und Westley zum Ausdruck kommt, auch für Wandel- und Anpassungsziele festsetzen läßt. McNulty vertritt sogar die Ansicht, daß befriedigendes - und nicht optimales - Anpassungsverhalten für Organisationen typisch ist.[2]

Nebenbedingungen verschiedenster Art, z.B. ein bestimmtes Budget der Unternehmung für Anpassungszwecke[3], bewirken, daß nicht alle akzeptierten Innovationen

---

1) Zum Begriff des Anspruchsniveaus vgl. z.B. Heckhausen, H., Motivation der Anspruchsniveausetzung, in: Die Motivation menschlichen Handelns, a.a.O., S. 231 ff.; Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 239 ff.; Hoppe, F., Das Anspruchsniveau, in: Die Motivation menschlichen Handelns, a.a.O., S. 217 ff.; Lewin, K., The Psychology of Success and Failure, in: Readings in Managerial Psychology, Hrsg. H.J. Leavitt und L.R. Pondy, Chicago/London 1964, S. 25 ff.; Sauermann, H. und Selten, R., Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 1962, S. 577 ff.

2) Vgl. McNulty, J.E., Organizational Change in Growing Enterprises, a.a.O., S. 2o

3) Die sich bei der Festsetzung der Budgets ergebenden möglichen Zielkonflikte sollen an dieser Stelle nicht weiter untersucht werden. Es hängt von der relativen Bedeutung einer Innovation für die Zielerreichung ab, inwieweit andere Ziele unter Umständen eingeschränkt werden müssen. Davis und Blomstrom bringen dies unter Bezugnahme auf den technischen Fortschritt sehr deutlich zum Ausdruck: "To accommodate may be costly, in the same way that new technology has required expensive factory alterations, but failure to accommodate would be even more costly because business's ability to meet human expectations would decline." (Davis, K. und Blomstrom, R.L., a.a.O., S. 13)

auch tatsächlich adoptiert werden. Heinen bezeichnet Nebenbedingungen, die nicht realisierbare Aktionsparameter bzw. Kombinationen von Aktionsparametern ausschließen, als Nebenbedingungen vom Typ A[1]. Das Verhältnis der verbleibenden, tatsächlich adoptierten Innovationen zur Gesamtmenge der zielrelevanten Innovationen kann als Adoptionsrate[2] bezeichnet werden.

Es lassen sich keine allgemeinen Aussagen darüber machen, welche Adoptionsrate als optimal anzusehen ist.[3] Beispielsweise hätte eine Adoptionsrate von 1, die eine Adoption aller zielrelevanten Innovationen anzeigt, wahrscheinlich zur Folge, daß eine Unternehmung ständig mit der Bewältigung von Wandlungs- und Anpassungsprozessen in einem Ausmaß beschäftigt wäre, das eine kontinuierliche und reibungslose Produktion sehr in Frage stellen würde. Entscheidend für die Fixierung der Adoptionsrate wird daher letztlich die Flexibilität des Systems sein. Hage sieht hier einen derart engen Zusammenhang, daß er die Zahl der Innovationen in einem Zeitraum zur Maßgröße für die Flexibilität von Organisationen erhebt:

> "The adaptiveness, or flexibility, of an organization is measured by the number of new programs and techniques adopted in a year; the higher the rate of changes, the more adaptive the organization."[4]

---

1) Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 54
2) Zu den verschiedenen Bedeutungen, die in der Literatur dem Begriff der Adoptionsrate beigemessen werden vgl. den Überblick bei Rogers, E.M., a.a.O., S. 134
3) Vgl. Porter, D.E. und Applewhite, P.B. (Hrsg.), a.a.O., S. 565
4) Hage, J., An Axiomatic Theory of Organizations, in: Administrative Science Quarterly 1965, S. 292

Hage geht, ebenso wie die bisherigen Ausführungen dieses Abschnittes über das Ausmaß von Anpassungszielen, von der Zahl der Innovationen aus, ohne diese nach der Bedeutung ihres Einflusses auf die Zielerreichung zu differenzieren. Es wäre daher erforderlich, die zielrelevanten Innovationen unter diesem Gesichtspunkt zu klassifizieren und für die entstehenden Gruppen eigene Perzeptions-, Akzeptations- und Adoptionsraten zu ermitteln. Das Hauptproblem eines solchen Vorgehens liegt in der Abgrenzung der Innovationsklassen.

Abschließend zur Diskussion des angestrebten Ausmaßes sei noch einmal darauf hingewiesen, daß das angestrebte Zielausmaß hier aus einer anderen Sicht beleuchtet wurde, als es in der Literatur im allgemeinen üblich ist. Anpassungsziele sind nicht in der gleichen Weise quantitativ zu erfassen wie etwa das Gewinn- oder Umsatzstreben. Soll das Produktionssystem beispielsweise an eine technische Neuentwicklung angepaßt werden, so kann das Ziel des zu diesem Zwecke zu bildenden temporären Anpassungssystems zunächst lediglich qualitativ beschrieben werden. Erst die Zusammenfassung der Ziele der temporären Anpassungssysteme und die Bezugnahme auf die Gesamtmenge der zielrelevanten Innovationen läßt quantitative Aspekte deutlich werden.

c) Der zeitliche Bezug der Anpassungsziele

Die zeitliche Dimension unternehmerischer Zielsetzungen kann sich einmal auf die Zahl der Bezugszeitgrößen beziehen.[1] Findet bei der Fixierung der Ziele lediglich

1) Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 85 ff.

eine Bezugszeitgröße Berücksichtigung, so liegt ein statisch formuliertes Ziel vor. Geht man hingegen von mehreren Bezugszeitgrößen aus, so handelt es sich entweder um eine komparativ-statische, kinetische oder dynamische Zielformulierung. Eine andere zeitliche Typisierung der Ziele ergibt sich aus der Länge des Planungszeitraumes. Danach kann zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen unterschieden werden.[1] Beide Kriterien können auch zur Charakterisierung der zeitlichen Dimension von Anpassungszielen dienen. Lautet das Ziel eines temporären Anpassungssystems beispielsweise "Umstellung des Rechnungswesens auf elektronische Datenverarbeitung innerhalb von sechs Monaten", so handelt es sich um die komparativ-statische Formulierung eines kurzfristigen Anpassungszieles.

Damit sind jedoch noch nicht alle zeitlichen Aspekte der Fixierung von Anpassungszielen erfaßt. Erhält die Unternehmung Informationen über einen Wandel der Umwelt, so kann sie beispielsweise eine sofortige Anpassung beschließen, sie kann aber auch eine abwartende Haltung einnehmen, um sich einen besseren Überblick über die Konsequenzen des Wandels verschaffen zu können. Die Zeitspanne, die zwischen dem Wandel der Umwelt und der Reaktion der Unternehmung liegt, ist offensichtlich von größter Bedeutung, da sie den Erfolg des Anpassungsprozesses entscheidend beeinflussen kann. Besonders der rasche technische Fortschritt unserer Zeit mit seiner immer rascheren Innovationsfolge und den immer kürzer werdenden Innovationsprozessen hat diesen Gesichtspunkt zu einem zentralen Problem werden lassen.

---

1) Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 119 ff.

> "Der sogenannte Innovationsprozeß, d.h. die Umsetzung von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen in die Produktion, aber auch in neue soziale Strukturen, ist im Laufe des technischen Zeitalters immer kürzer geworden. Hatte vor ein oder zwei Generationen ein Unternehmen eine Entwicklung in ihrer wirtschaftlichen Auswirkung zunächst falsch eingeschätzt, so war in aller Regel ein Nach- oder Aufholen möglich. Je kürzer aber der Zeitraum ist, in dem sich ein konkreter Innovationsprozeß vollzieht, desto wichtiger ist die genaue Kenntnis seiner wahrscheinlichen Wirkungen."[1)]

Vor allem im landwirtschaftlichen Bereich sind zahlreiche Untersuchungen durchgeführt worden, die sich mit dem "time-lag" zwischen der Entwicklung einer Innovation und ihrer Adoption befassen. Studien von Rogers und Beal ergaben, daß für die Landwirtschaft ganz bestimmte Verteilungen dieser Zeitspannen typisch sind, die sich modellhaft einer Normalverteilung annähern lassen.[2)]

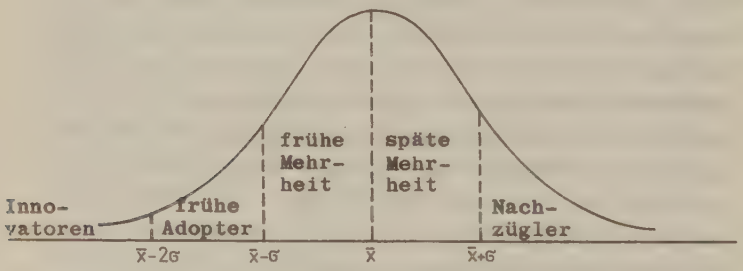

Abbildung 4

---

1) Stoltenberg, G., Die Zukunft als Forschungsgegenstand, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 2. Juli 1968, Nr. 15o, S. 11

2) Vgl. Rogers, E.M. und Beal, G.M., Reference Group Influence in the Adoption of Agricultural Technology, Ames, Iowa 1958, S. 33; vgl. hierzu ferner Kiefer, K., Die Diffusion von Neuerungen, Tübingen 1967, S. 43 ff.; Lionberger, H.F., Adoption of New Ideas and Practices, Ames, Iowa 196o, S. 33 ff.; Rogers, E.M., a.a.O., S.16o ff.

Die abgebildete Kurve bringt den Diffusionsprozeß einer bestimmten Innovation zum Ausdruck. Es zeigt sich, daß dieser zunächst nur langsam anläuft. Bis zum Wendepunkt steigt die Diffusionskurve progressiv, dann degressiv, bis die Hälfte aller potentiellen Adopter die Innovation eingeführt hat. Danach setzt sich der Diffusionsprozeß mit einer fallenden Rate fort, bis schließlich alle potentiellen Adopter die Innovation übernommen haben oder bis der Diffusionsprozeß am Widerstand einer Restgruppe zum Stillstand kommt. Rogers und Beal leiten aus dieser Verteilung fünf Kategorien von Adoptern ab: die Innovatoren - man könnte sie vielleicht mit dem Pionierunternehmer im Sinne Schumpeters[1] vergleichen -, die frühen Adopter, die frühe Mehrheit, die späte Mehrheit und die Nachzügler.

Eine ähnliche Untersuchung haben Coleman, Menzel und Katz auf medizinischem Gebiet durchgeführt.[2] Sie verfolgten die Einführung eines neuen Medikamentes in ärztlichen Praxen. Das Schwergewicht dieser Studie lag jedoch noch stärker als bei Rogers und Beal auf der Analyse der sozialen Beziehungen zwischen den potentiellen Adoptern und den sich hieraus ergebenden Einflüssen auf den Diffusionsprozeß. Es wurde zwischen isolierten und integrierten Ärzten unterschieden. Zu den integrierten Ärzten zählten solche, die von Kollegen als Ratgeber, Diskussionspartner oder als Freunde genannt wurden. Das Ergebnis der Untersuchung zeig-

---

1) Vgl. Schumpeter, J., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 5. Aufl., Berlin 1952, S. 163 ff.
2) Vgl. Coleman, J., Menzel, H. und Katz, E., Social Processes in Physicians' Adoption of a New Drug, in: Social Change, a.a.O., S. 439 ff.

te für beide Gruppen erheblich voneinander abweichende Verläufe der Diffusionskurven.[1)]

Es ist fraglich, inwieweit sich diese empirisch gewonnenen Erkenntnisse aus der Landwirtschaft bzw. der Medizin auf größere Organisationen übertragen lassen. Ein direkter Analogieschluß erscheint nicht gerechtfertigt. Getrennte Untersuchungen für spezifische Organisations- und Unternehmungstypen müßten hierüber Aufschluß geben.

Eng verbunden mit dem Problem der frühen oder späten Adoption einer Innovation ist die Frage des zeitlichen Zusammenhanges zwischen verschiedenen Anpassungsmaßnahmen. Die Unternehmung kann hier grundsätzlich zwischen zwei Methoden wählen: Sie kann sich einmal kontinuierlich an den Wandel anpassen, man spricht dann von permanenter oder evolutionärer Anpassung, sie kann andererseits nach einer erfolgten Anpassung aber auch eine gewisse Zeit abwarten, bis sich die Notwendigkeit mehrerer Anpassungsmaßnahmen ergeben hat, um diese dann zu einem einzigen revolutionären Anpassungsprozeß zusammenzufassen.[2)] Da mit revolutionären Anpassungsprozessen in der Regel ein organisatorischer Wandel größeren Ausmaßes verbunden ist,

---

1) Vgl. Coleman, J., Menzel, H. und Katz, E., a.a.O., S. 447

2) Vgl. hierzu und zu ähnlichen Terminologien Blau, P.M., Exchange und Power in Social Life, New York/London/Sydney 1964, S. 11; Greiner, L.E., a.a.O., S. 119 f.; Ulrich, H. und Staerkle, R., Verbesserung der Organisationsstruktur von Unternehmungen, 2. Aufl., Bern 1962, S. 24 f.; Urwick, L.F. und Hunt, J.W., Growth and Organization, in: Handbook of Business Administration, a.a.O., S. 2 ff.

wird dieses Vorgehen auch als "major change" bezeichnet. Die Planung und Durchführung solcher "major changes" steht im Mittelpunkt der Konzeption des Planned Organizational Change.

Die Formulierung revolutionärer Anpassungsziele bedeutet nicht, daß diese ihrerseits nicht wiederum in kleinen Schritten verwirklicht werden könnten. In der Entscheidungstheorie wird dieses Problem unter dem Begriff des Inkrementalismus diskutiert. Hierbei handelt es sich jedoch nicht um Fragen des zeitlichen Bezugs von Anpassungszielen, sondern um einen Aspekt der zu wählenden Anpassungsstrategie.

3. Anpassungsstrategien zur Zielerreichung

Die Interpretation unternehmerischer Ziele als generelle Imperative stellt die Zielforschung in einen umfassenden Bezugsrahmen, der sowohl Zustands- als auch Prozeßbeschreibungen ermöglicht.[1] Ein derart weit ausgelegter Zielbegriff beinhaltet demnach nicht nur die Bestimmung positiv bewerteter Endsituationen, sondern auch eine Beschreibung der Methoden und Verfahren, die zur Realisation dieser Endsituationen führen. Es erscheint daher notwendig, die Untersuchung der Ziele des Anpassungssystems durch eine kurze Diskussion der möglichen Anpassungsstrategien zu ergänzen.

"Anpassung kann durch Einfluß auf die Umwelt des Systems erfolgen oder durch Änderung des Systems selbst."[2]

---

1) Vgl. hierzu Kirsch, W., Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in der Unternehmungsorganisation, a.a.O., S. 329 und S. 346 ff.
2) Luhmann, N., a.a.O., S. 137; vgl. ferner Seiler, J.A., a.a.O., S. 25

Es lassen sich also zwei Grundtypen des Anpassungsverhaltens unterscheiden, die als aktive und passive Anpassung bezeichnet werden können.[1] In der Literatur zum Planned Organizational Change steht die Analyse der passiven Anpassung von Organisationen im Vordergrund. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, daß Organisationen oftmals versuchen, eine aktive Anpassungsstrategie zu betreiben. Perridon sieht hierin sogar eine der Hauptfunktionen des Managements. Er betont, daß die "Anpassung der Unternehmung an eine sich in kontinuierlichem Wandel befindliche Umwelt ... keineswegs nur passiv zu sein braucht; Aufgabe des Management ist es gerade auf die Wandlungen, die sich in ihrer Umwelt anbahnen, Einfluß zu nehmen, ja sie so weit wie möglich zu steuern."[2]

In der Realität wird eine Unternehmung kaum eine ausschließlich aktive bzw. passive Anpassungsstrategie verfolgen. Welches Element überwiegt, bestimmt im wesentlichen die Art der Machtbeziehungen zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt.

> "The hypothesis seems tenable that the dominant tendency in the powerful organization will be to seek control over the environment rather than to modify internal structures to accord with external changes. The organization thus will proceed on the principle that it is easier to make the world adjust than it is to adjust to the world, and the latter alternative will be adopted only if the first offers small hope of success."[3]

---

1) Vgl. Krüsselberg, H.-G., a.a.O., S. 21; ferner Landwehrmann, F., Organisationsstrukturen industrieller Großbetriebe, Köln/Opladen 1965, S. 148
2) Perridon, L., Unternehmensberater oder Organisationsberater?, a.a.O., S. 36
3) Katz, D. und Kahn, R.L., a.a.O., S. 92

Die spezifische Machtstruktur, die das Verhältnis einer Unternehmung zu ihrer Umwelt kennzeichnet, ergibt sich aus den Beziehungen der Unternehmung zu verschiedenen Individuen, Gruppen und Organisationen der Umwelt. Thompson und McEwen haben besonders die zwischen Organisationen bestehenden Machtstrukturen eingehend analysiert.[1] Ausgehend von einem Transaktionsnetzwerk (exchange network), in das Organisationen eingebettet sind und das die gegenseitige Abhängigkeit bewirkt, unterscheiden Thompson und McEwen verschiedene Strategien, in denen die Machtbeziehungen ihren Ausdruck finden können. Sie differenzieren zwischen kompetitiven und kooperativen Strategien. Die Kooperation wiederum kann sich in drei verschiedenen Formen äußern: im "bargaining", in der Kooptation und in der Koalition. Je nachdem, wie und in welcher dieser Strategien sich die Machtbeziehungen einer Unternehmung zu ihrer Umwelt jeweils manifestieren, wird sich ein größerer oder engerer Spielraum für eine aktive Anpassungspolitik ergeben.

Eine nähere Qualifizierung der Anpassungsstrategien, ganz gleich, ob nun ihr aktiver oder passiver Charakter überwiegt, wird möglich, wenn man auf Kategorien der Entscheidungstheorie zurückgreift. Dies ist insofern zulässig, als jedes Anpassungssystem auch als, allerdings relativ umfassender, Entscheidungsprozeß

---

1) Vgl. Thompson, J.D. und McEwen, W.J., Organizational Goals and Environment, in: Complex Organizations, a.a.O., S. 18o ff.; Thompson, J.D., Decision-Making, the Firm, and the Market, in: New Perspectives in Organization Research, a.a.O., S. 337 f. Vgl. zum Einfluß der Macht auf die Transaktionsbeziehungen der Unternehmung mit ihrer Umwelt die ausführliche Darstellung bei Kuhn, A., a.a.O., S. 317 ff.

aufgefaßt werden kann.[1)]

In Anlehnung und Weiterführung der Konzeption von Braybrooke und Lindblom[2)] lassen sich zwei Typen von Entscheidungsprozessen und damit auch von Anpassungsstrategien unterscheiden. Diese beiden Typen stellen die Endpunkte eines Kontinuums dar, zwischen denen die Fälle der Realität zu finden sind. Die erste dieser nach der Art der Entscheidungsfindung klassifizierten Anpassungsstrategien zeichnet sich dadurch aus, daß ein verhältnismäßig revolutionärer Wandel in einer ersten Phase in allen Einzelheiten geplant wird und dann in einer zweiten Phase zur Durchführung gelangt. Typisch für diese Anpassungsstrategie ist die strenge Trennung von Planung und Durchführung, was insbesondere bedeutet, daß festgestellte Konsequenzen der Durchführung des Planes keine oder wenn, dann nur in beschränktem Umfange eine Modifizierung des Planes verursachen. Der gesamte Prozeß ist also durch relativ wenige Rückkoppelungseffekte gekennzeichnet.

Die Rückkoppelungseffekte stehen dafür im Vordergrund der zweiten hier zu unterscheidenden Anpassungsstrategie. Diese basiert auf der Annahme, daß der Durchführungsprozeß einer notwendig gewordenen Anpassung im Extremfall in eine größtmögliche Anzahl von Teilschritten zerlegt wird. Es wird zunächst ein Schritt geplant und unmittelbar darauf durchgeführt. Erst auf Grund der Ergebnisse des Durchführungsprozesses wird dann

---

1) Vgl. Kirsch, W., Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in der Unternehmungsorganisation, a.a.O., S. 17

2) Vgl. Braybrooke, D. und Lindblom, C.E., A Strategy of Decision, Glencoe 1963

ein zweiter Schritt geplant und anschließend vollzogen usw. Dieser Typ der Anpassungsstrategie ist also durch eine Abfolge von Planungs- und Durchführungsphasen charakterisiert, wobei sich die Planung und Durchführung jeweils auf relativ geringfügige Änderungen und Anpassungen beschränken. Braybrooke und Lindblom bezeichnen diese Strategie als inkremental bzw. als die Strategie des Inkrementalismus.[1)]

Stellt man die Frage, welche dieser beiden Strategien in der Konzeption des Planned Organizational Change im Vordergrund steht, so könnte man auf Grund der Dominanz der sogenannten "major changes" annehmen, daß der Strategie des Inkrementalismus eine verhältnismäßig geringe Bedeutung zukommt. Im Rahmen des Anpassungsprozesses näher zu analysierende Teilaspekte lassen jedoch erkennen, daß dem Grundgedanken des Inkrementalismus zumindest implizit durchaus Rechnung getragen wird. Eine systematische Analyse der entscheidungsorientierten Anpassungsstrategien ist in der Konzeption des Planned Organizational Change allerdings noch nicht erfolgt.

---

1) Vgl. Braykrooke, D. und Lindblom, C.E., a.a.O., S. 62 ff. und S. 81 ff.; vgl. ferner Lindblom, C.E., Zur Analyse-Methode in der staatlichen Wirtschaftspolitik, in: Grundlagen der Wirtschaftspolitik, Hrsg. G. Gäfgen, Köln/Berlin 1966, S. 323 ff.

III. Die Elemente des Anpassungssystems

Elemente von Anpassungssystemen können Individuen, Gruppen oder, unter besonderen Voraussetzungen, auch Organisationen sein. Die Elemente sind bei einer derart differenzierenden Betrachtung selbst wiederum als Systeme aufzufassen, und zwar entweder als personale oder als soziale Systeme. Soziale Systeme bestehen aus mehreren Individuen. Sie können im großen und ganzen den strukturellen Systemen gleichgesetzt werden, die den funktionalen Systemen gegenübergestellt wurden. Um die Unterschiede zu den personalen Systemen herauszuarbeiten, erscheint es jedoch zweckmäßiger, an dieser Stelle der Arbeit nicht von strukturellen, sondern von sozialen Systemen zu sprechen.[1)]

Die für die Analyse des Anpassungsprozesses relevanten Eigenschaften der Elemente des Anpassungssystems können in drei Klassen eingeteilt werden, die als funktionale, strukturelle und relationale Eigenschaften der Elemente bezeichnet werden sollen. Bei der Charakterisierung der Elemente nach funktionalen Gesichtspunkten steht die Aufgabe im Vordergrund, die diese Elemente im Anpassungssystem zu erfüllen haben. Es handelt sich im wesentlichen um die Beschreibung der Rollen, in denen sich die betreffenden Funktionen manifestieren. Die Ausführungen über die strukturellen Eigenschaften beziehen sich demgegenüber auf die spezifischen Strukturen der einzelnen Elemente. Das Schwergewicht liegt auf der Herausarbeitung der Kom-

---

1) Vgl. hierzu Kirsch, W., Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in der Unternehmungsorganisation, a.a.O., S. 15 f.

ponenten, die die Anpassungsfähigkeit personaler bzw. sozialer Systeme bestimmen. In einem dritten Punkt sollen die relationalen Eigenschaften der Elemente des Anpassungssystems, soweit sie für die weiteren Ausführungen relevant sind, dargestellt werden. Die Notwendigkeit der Beschreibung relationaler Eigenschaften ergibt sich aus der Unterscheidung zwischen den strukturellen Eigenschaften sozialer Systeme als Elemente des Anpassungssystems und den strukturellen Eigenschaften des Anpassungssystems selbst. Die strukturellen Eigenschaften des Anpassungssystems resultieren aus der spezifischen Anordnung und Art der Beziehungen zwischen den Elementen.

1. Funktionale Eigenschaften der Elemente des Anpassungssystems

Der Ablauf eines Anpassungsprozesses ist durch drei typische Funktionen gekennzeichnet, die in den Rollen des "Change Agent", des Client System" und des "Change Catalyst" ihren Ausdruck finden. Die Aufgabe der folgenden Ausführungen besteht primär darin, den Inhalt dieser Rollen zu präzisieren und abzugrenzen. Darüber hinaus muß aber auch die Frage nach den möglichen Rollenträgern gestellt werden, die keineswegs immer Individuen sind. Oftmals werden die Rollen auf Gruppen übertragen. "Client System" kann unter Umständen sogar die gesamte Organisation sein.

a) Der "Change Agent"

Die Bezeichnung "Change Agent" wurde 1947 vom National Training Laboratory eingeführt, um verschiedenen, von der Zielsetzung her verwandten Berufsgruppen, durch die Schaffung eines einheitlichen begrifflichen Instrumentariums die Möglichkeit einer gemeinsamen Diskussionsbasis zu eröffnen.[1] Die Notwendigkeit ergab sich aus der Vielfalt der zur Durchführung eines Wandels erforderlichen beruflichen Qualifikationen.

Barnett[2] und Juran[3] sprechen nicht vom Change Agent, sondern vom "Advocate of Change". McGregor[4] und Blake et al.[5] verwenden den Terminus "Behavioral Science Consultant". Dieser Begriff findet sich ebenfalls bei Argyris[6], der ihn dem des Change Agent gleichsetzt - ein Vorgehen, das auf Grund einer möglichen Auslegung des Terminus "Change Agent" über den verhaltenswissenschaftlichen Aspekt hinaus nicht ganz gerechtfertigt erscheint. Insgesamt läßt sich jedoch feststellen, daß sich der Begriff des Change Agent durchgesetzt und auch bewährt hat.[7]

---

1) Vgl. Lippitt, R., Watson, J. und Westley, B., a.a.O., S. 1o
2) Vgl. Barnett, H.G., a.a.O., S. 291 ff.
3) Vgl. Juran, J.M., Managerial Breakthrough, New York/Toronto/London 1964, S. 144 f.
4) Vgl. McGregor, D., Leadership and Motivation, a.a.O., S. 275
5) Vgl. Blake, R.R., Shepard, H.A. und Mouton, J.S., Managing Intergroup Conflict in Industry, Houston, Texas 1964, S. 116
6) Vgl. Argyris, C., Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness, Homewood, Ill. 1962, S. 283 ff.
7) Vgl. Lippitt, R., Watson, J. und Westley, B., a.a.O., S. 1o

Das Management jeder Unternehmung hat die paradoxe Aufgabe, sowohl die Stabilität als auch den Wandel der Organisation zu ermöglichen.[1] Die Funktion des Change Agent besteht in der Durchführung des Wandels. Objekt des Wandels muß allerdings nicht immer die gesamte Organisation sein. Ebenso können, wie bereits erwähnt, einzelne Gruppen oder Individuen innerhalb der Organisation zum "Client System" des Change Agent werden. Zaleznik und Moment bringen dies zunächst sehr allgemein zum Ausdruck:

> "... the change agent is considered the helper and facilitator of individual, group, and organizational change toward the ideal."[2]

Die Hilfe, die der Change Agent dem Client System gewährt, umfaßt im wesentlichen drei Teilfunktionen, die Zaleznik und Moment als "confronting", "supporting" und "influencing" bezeichnen.[3] Die Aktivität des Change Agent beginnt also mit der Konfrontation des Client System mit den Realitäten, die den Wandel erfordern. Sie setzt sich während des Anpassungsprozesses fort in der technischen Erleichterung der Anpassung und sozio-emotionalen Unterstützung des Client System - zur Aufrechterhaltung seiner Kontinuität und Integration - bis zur Beeinflussung der betroffenen personalen und sozialen Systeme im Falle von Anpassungswiderständen. Im Rahmen der Analyse des Anpassungsprozesses wird auf diese Probleme näher einzugehen sein.

---

1) Vgl. Sayles, L.R., The Change Process in Organizations: An Applied Anthropology Analysis, in: Studies in Organizational Behavior and Management, a.a.O., S. 63o
2) Zaleznik, A. und Moment, D., a.a.O., S. 456
3) Vgl. dieselben, a.a.O., S. 475 ff.

Die Hilfe des Change Agent läßt sich nach verschiedenen Merkmalen klassifizieren. Sie kann sich beispielsweise darauf beschränken, die Bewältigung eines speziellen Problems zu unterstützen; sie kann aber auch darauf abzielen, im Verlauf des Anpassungsprozesses die Fähigkeiten des Client System derart auszubilden, daß es in der Zukunft gleiche oder ähnliche Probleme ohne Hilfe zu lösen vermag.[1] Eine andere Klassifizierungsmöglichkeit ergibt sich aus der Art der Veränderung des Client System durch die Tätigkeit des Change Agent:

> "... there is a difference between change agents who want to destroy old pattern of behavior in order to make way for new ones, on the one hand, and change agents who simply want to add something new, on the other. This distinction is roughly one between agents who are concerned with curing a pathological condition and agents whose interest is in bringing about an improvement in a relatively normal condition."[2]

Die Unterscheidung möglicher Träger der Rolle des Change Agent basiert auf zwei Kriterien: Rolleninhaber kann zum einen ein Organisationsmitglied oder ein externer Berater, zum anderen aber auch ein Individuum oder eine Gruppe sein. Die Rolle des Change Agent ist also nicht zwangsläufig mit der Mitgliedschaftsrolle gekoppelt, was nicht ausschließt, daß dies in einer konkreten Situation durchaus der Fall sein kann. Es ist daher zwischen einem internen und einem externen

---

1) Vgl. Benne, K.D., Deliberate Changing as the Facilitation of Growth, in: The Planning of Change, a.a.O., S. 23o; Lippitt, R., Watson, J. und Westley, B., a.a.O., S. 197

2) Lippitt, R., Watson, J. und Westley, B., a.a.O., S. 48

Change Agent zu unterscheiden.[1] Diese Trennung kann allerdings nur anhand des Kriteriums der Mitgliedschaft in der Gesamtorganisation aufrechterhalten werden, da in bezug auf die Einbeziehung in das Anpassungssystem zwischen internem und externem Change Agent grundsätzlich kein Unterschied besteht.

Die Beantwortung der Frage, ob eine Unternehmung einen eigenen internen Change Agent beschäftigen soll, hängt im wesentlichen von der Größe und Branchenzugehörigkeit der Unternehmung ab. So wird die Unternehmung eines Wirtschaftszweiges, der relativ zahlreichen Wandlungen unterworfen ist, sich eher zur Ausbildung oder Einstellung eines internen Change Agent entschließen als Unternehmungen aus Branchen, die sich durch eine stetige Entwicklung auszeichnen. Ähnliches gilt für Großunternehmungen, in denen die gegenüber kleinen Unternehmungen größere Wahrscheinlichkeit häufiger Anpassungsmaßnahmen die Entscheidung für einen internen Change Agent eher wirtschaftlich sinnvoll erscheinen läßt. Darüber hinaus ist das Wahlproblem zwischen dem internen bzw. externen Change Agent durch einige zusätzliche Aspekte gekennzeichnet, die sich unabhängig von der jeweils betroffenen Unternehmung auf die grundsätzlichen Vorteile der beiden Möglichkeiten beziehen. Für den externen Change Agent sprechen in der Regel folgende Gesichtspunkte: größere Erfahrung auf Grund früherer Tätigkeiten in ähnlichen Unternehmungen, größere Unbefangenheit und Objektivität gegenüber den Organisationsmitgliedern, Unabhängigkeit, keine

---

1) Dies ist zumindest die vorherrschende Auffassung; anders beispielsweise Lippitt, R., Watson, J. und Westley, B., die ihre Ausführungen ausschließlich auf den externen Change Agent beziehen.

Betriebsblindheit, größerer Überblick. Für den Einsatz eines internen Change Agent lassen sich hingegen folgende Argumente anführen: bessere Kenntnis der Spezialprobleme der Unternehmung, Vertrautheit mit dem Client System und damit geringeres Mißtrauen, besondere Legitimation auf Grund der Organisationsmitgliedschaft (formale Autorität), Anerkennung als Folge des sozialen Status in der Organisation, größere Wahrscheinlichkeit für die Übereinstimmung der Überzeugungen und Werte mit denen des Client System. Der zuletztgenannte Aspekt kann zur Vermeidung eines Dilemmas führen, dem sich externe Berater häufig gegenübergestellt sehen:

> "The consultant is in a very difficult position. If he behaves according to his ideas and values, he stands a good chance of being a threat to the client. He could be asked to leave. If he decides to behave even temporarily in accordance with the client's values, he may be accepted but he runs a serious risk of failing to change and develop."[1)]

Die aufgezeigten Vorteile kommen in der Praxis nicht immer voll zur Geltung. So weist Sofer beispielsweise darauf hin, daß die ursprüngliche Objektivität eines externen Change Agent durch die längere Tätigkeit in einer bestimmten Organisation nicht selten erheblich reduziert wird.[2)] Ein anderer Vorteil des externen Change Agent, die Möglichkeit der Nutzung früherer Erfahrungen, wird dadurch eingeschränkt, daß er sich

---

1) Argyris, C., On Consulting, in: Interpersonal Dynamics, Hrsg. W.G. Bennis, E.H. Schein, D.E. Berlew und F.I. Steele, Homewood, Ill. 1964, S. 7o2 f.; vgl. ferner Guest, R.H., Dealing with Change, a.a.O., S. 4 ff.
2) Vgl. Sofer, C., a.a.O., S. 149

in der Regel ehemaligen Kunden gegenüber verpflichten muß, Konkurrenzbetriebe erst nach Ablauf einer bestimmten Frist zu beraten.[1)]

Insgesamt muß festgestellt werden, daß sich die Vor- und Nachteile des internen und des externen Change Agents weitgehend aufheben. Selbst bei sorgfältigem Abwägen der aufgezeigten Gesichtspunkte läßt sich kein allgemeingültiges Urteil darüber fällen, welcher Typ von Change Agent vorzuziehen ist. Entscheidend ist hierfür letztlich der besondere Charakter des zu lösenden Problems.

Eine Möglichkeit, die Vorteile des internen und des externen Change Agent zu vereinen, besteht in ihrer Zusammenfassung zu einer Gruppe bei der Durchführung eines Anpassungsprozesses. Diese Methode hat sich in der Praxis als die beste und fruchtbarste erwiesen.[2)] Auch die theoretische Gruppenforschung, und hier besonders Cartwright, hat dargelegt, daß der Gruppe nicht nur als Client System und "medium of change" eine große Bedeutung zukommt, sondern auch als Change Agent: "... it is recognized that many changes of behavior can be brought about only by the organized efforts of groups as agents of change".[3)] Die Ausführungen Cart-

---

1) Vgl. Henning, K.W., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1965, S. 115 f.; zu den Vor- und Nachteilen des internen bzw. externen Change Agents vgl. ferner z.B. Bennis, W.G., Theory and Method in applying Behavioral Science to Planned Organizational Change, a.a.O., S. 55; Dale, E., a.a.O., S. 182; Pankoke, W., a.a.O., S. 6o

2) Vgl. Wheaton, R.G., Das Wann und Wie organisatorischer Änderungen, in: Zeitschrift für Organisation 1959, S. 23

3) Cartwright, D., Achieving Change in People: Some Applications of Group Dynamics Theory, in: Studies in Organizational Behavior and Management, a.a.O., S. 647

wrights beziehen sich nicht nur auf ein gemischtes Team. Change Agent kann selbstverständlich auch eine Gruppe sein, die sich nur aus Organisationsmitgliedern bzw. nur aus externen Beratern zusammensetzt. Diese Gruppe ist dann in ihrer Gesamtheit aber wiederum ein reiner interner oder externer Change Agent. Perlmutter hat die Vorteile zusammengefaßt, die sich durch den Einsatz eines Teams als Change Agent erreichen lassen. Die Ausführungen Perlmutters gelten zwar dem im Mittelpunkt seiner Untersuchung stehenden "social architect", lassen sich aber ebenso auf die Funktionen des Change Agents beziehen:

> "(a) A team has the capacity, both latent and accessible, to attempt many more roles that could be undertaken by an individual working alone.
> (b) A team can embrace more specialist skills than could be offered by one person ...
> (c) A team can assign members to different places in the institution at the same time ...
> (d) A team ... is able to obtain feedback when its relationship with its clients has ceased to be collaborative.
> (e) A team can ... be more sensitive to ... the building process."[1)]

Die beruflichen Qualifikationen, über die ein Change Agent verfügen muß, richten sich im wesentlichen nach der Art des Client System. Lippitt, Watson und Westley geben hierzu einen umfassenden Überblick.[2)] So wird ein Change Agent, der vorwiegend Individuen bei der Lösung ihrer Anpassungsprobleme unterstützt, bei-

---

1) Perlmutter, H.V., a.a.O., S. 34 f. Vgl. hierzu ferner Allen, der im einzelnen die Vorzüge des Ansatzes von Ausschüssen bei Organisationsänderungen beschreibt (Allen, L.A., Management und Organisation, Gütersloh 1958, S. 287 ff.)

2) Vgl. Lippitt, R., Watson, J. und Westley, B., a.a.O., S. 11 f.

spielsweise ein Psychologe, Psychiater oder Human Relations Experte sein. Ist das Client System eine Gruppe, erscheint z.B. ein Gruppentherapeut, Diskussionsspezialist oder Konferenzexperte geeigneter, im Falle der Organisation ein Kommunikationsexperte, "supervisory- and executive-training consultant" oder "productivity analyst". Damit sind nur einige der Berufsgruppen genannt, die, vor allem in den USA, unter dem Begriff des Change Agent subsumiert werden. In Deutschland wird ein Großteil dieser Spezialisten als Unternehmensberater bezeichnet.

Unabhängig von der jeweiligen beruflichen Ausbildung muß ein Change Agent jedoch einige grundsätzliche Voraussetzungen mitbringen, um erfolgreich arbeiten zu können. Judson hat diese Anforderungen in einem umfangreichen Katalog zusammengefaßt.[1)] So muß ein Change Agent beispielsweise in der Lage sein, den Anpassungsprozeß mit den Augen der betroffenen Individuen zu sehen, um die Befürchtungen und Hoffnungen, die sie mit der Anpassung verbinden, richtig einschätzen zu können. Dazu ist besonders die Fähigkeit erforderlich, die Einstellungen der Mitglieder des Client System richtig zu analysieren und sie im Falle von Anpassungswiderständen gegebenenfalls zu ändern.

b) Das "Client System"

Ebenso wie der Begriff des Change Agent sich weitgehend durchgesetzt hat, ist es in der Literatur zum

---

1) Vgl. Judson, A.S., A Manager's Guide to Making Changes, London/New York/Sydney 1966, S. 164 ff.

Planned Change üblich, vom Client System zu sprechen. Lediglich Schein und Bennis[1] sowie Loomis[2] verwenden die Bezeichnung "target system".

Client System kann ein einzelnes Individuum, eine Gruppe, eine Organisation und unter Umständen sogar eine ganze Gesellschaft sein.[3] Aus der Sicht der Unternehmung interessieren jedoch nur das Individuum, die Gruppe und die Organisation. Bezieht man sich auf einen bestimmten Typ von Client System, so läßt sich der Begriff konkretisieren, indem man beispielsweise von einer "client organization"[4] spricht.

Das Client System ist sozusagen der "Patient" des Change Agent. Seine "Krankheit" besteht darin, daß es nicht mehr oder nicht mehr in ausreichendem Umfang zur Erreichung der Ziele, denen es verpflichtet ist, beiträgt.[5] Wirkt an dem Wandlungsprozeß kein Change Agent mit, so ist das betreffende System ex definitione kein Client System. Es hört auf ein solches zu sein, wenn der Wandel abgeschlossen ist. Ein Client System ist somit immer ein temporäres System.[6]

---

1) Vgl. Schein, E.H. und Bennis, W.G., Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach, New York/London/Sydney 1965, z.B. S. 2o3
2) Vgl. Loomis, C.P., Tentative Types of Directed Social Change Involving Systemic Linkage, in: The Planning of Change, a.a.O., S. 223
3) Vgl. Lippitt, R., Watson, J. und Westley, B., a.a.O., S. 4 ff. und S. 32 ff.
4) Vgl. Ratoosh, P., Experimental Studies of Implementation, in: Operational Research and the Social Sciences, a.a.O., S. 251
5) Vgl. hierzu die ähnlichen Gedanken bei Shelly II, N.W., a.a.O., S. 377
6) Vgl. hierzu die Charakterisierung der Beziehung zwischen dem Change Agent und dem Client System bei Lippitt, R., Dimensions of the Consultant's Job, in: The Planning of Change, a.a.O., S. 156

Die "Krankheitsursachen" sind entweder eine Folge gestörter interner oder externer Beziehungen des Client System. In der Regel werden pathologische Systeme[1] allerdings auf Grund der bestehenden Interdependenzen zwischen den internen Strukturen und Prozessen und den Beziehungen zur Umwelt durch eine Störung beider Aspekte gekennzeichnet sein. Der Change Agent muß daher beide Problemkreise in seine Diagnose und Therapie einbeziehen.

> "... the difference between an orientation toward internal relationships and an orientation toward external relationships is a matter of relative emphasis. Change agents are seldom concerned exclusively with one or the other. They always pay at least some attention to both. A healthy client system is one whose internal and external relationships are both good."[2]

Die Abgrenzung des Client System ist zu Beginn der Tätigkeit des Change Agent nicht immer klar erkennbar. Besteht die Aufgabe eines Change Agent beispielsweise zunächst lediglich darin, bestimmte Einstellungen eines einzelnen Organisationsmitgliedes zu ändern, so kann die Durchführung des Anpassungsprozesses erkennen lassen, daß dies nur unter der Voraussetzung der Änderung der Normen einer informellen Gruppe, der das Individuum angehört, möglich ist. Client System ist dann aber nicht mehr nur das einzelne Gruppenmitglied, sondern die gesamte Gruppe. Ähnliche Konsequenzen ergeben sich, wenn die Organisation geändert werden soll. Ein derartiger Wandlungsprozeß kann nur dann erfolgreich sein,

---

1) Vgl. Burns, T., On the Plurality of Social Systems, a.a.O., S. 174 ff.
2) Lippitt, R., Watson, J. und Westley, B., a.a.O., S. 51 f.

wenn die einzelnen Mitglieder nicht als isolierte Wesen betrachtet werden. Eine entscheidende Determinante bilden die in der organisatorischen Struktur zum Ausdruck kommenden formalen und informalen Beziehungen zwischen den Individuen. Diese Strukturen werden oftmals zum eigentlichen Objekt des Wandels.

Um allzu starke Abhängigkeiten der Individuen und Gruppen in der Organisation abzubauen, muß sich der Change Agent bemühen, die Autonomie der Organisationsmitglieder zu stärken. Dieses Ziel kann jedoch leicht in Konflikt mit den angewandten Methoden und möglichen Sozialisationsprozessen geraten:

> "There is ... a dilemma for the change agent. While confronting, supporting, and influencing to bring about change, he provides a model for his clients to imitate. Although his goal may be to foster individual and group autonomy and increased competence, the socialization processes and role imitation involved in his work can easily result in the opposite - conformity and dependence."[1)]

Andererseits führt die durch den Sozialisationsprozeß unter Umständen erhöhte Integration des Wandlungs- bzw. Anpassungssystems aber zu einem fruchtbaren Klima der Zusammenarbeit, das den Change Agent aus seiner ursprünglich marginalen Rolle[2)] herauslöst.

---

1) Zaleznik, A. und Moment, D., a.a.O., S. 48o
2) Vgl. Argyris, C., On Consulting, a.a.O., S. 7o4 ff.

c) Der "Change Catalyst"

Das Anpassungssystem wurde bisher als aus lediglich zwei Elementen zusammengesetzt gedacht: dem Change Agent und dem Client System. Diese beiden Elemente reichen grundsätzlich aus, um ein Anpassungssystem zu konstituieren. Der Ablauf von Anpassungsprozessen offenbart jedoch nicht selten, daß der Change Agent nicht in der Lage ist, den Prozeß so abzuwickeln, wie er ursprünglich geplant war. Auf eine Methode zur Vermeidung dieser Gefahr wurde bereits hingewiesen. Sie bestand darin, die Rolle des Change Agent einer Gruppe zu übertragen, die arbeitsteilig oder gemeinschaftlich die Funktionen des Change Agent wahrnimmt. Die Rolle des Change Agent wird damit nicht verändert, es werden höchstens einzelne Teilinhalte verschiedenen Individuen übertragen.

Einen anderen Weg schlagen Mann und Neff vor. Sie konzipieren eine besondere Rolle, deren Inhaber in gewisser Weise eine Mittlerstellung zwischen dem Change Agent und dem Client System einnimmt: die Rolle des Change Catalyst.[1)] Es handelt sich hierbei nicht nur um eine Funktionsausgliederung aus der Rolle des Change Agent, sondern um die Einbeziehung zusätzlich wahrzunehmender Aufgaben. Welche speziellen Aufgaben ein Change Catalyst in einem spezifischen Anpassungsprozeß zu übernehmen hat, hängt im wesentlichen von den Qualifikationen des Change Agent ab. Dort, wo der Change Agent die Probleme nicht mehr allein zu lösen vermag, muß ihm der Change Catalyst beratend zur Seite stehen.

---

1) Vgl. Mann, F.C. und Neff, F.W., a.a.O., S. 53 ff.

> "In the broadest sense, the change catalyst might be expected to do whatever staff functions were required to help the change agent directly responsible for a change to accomplish his assignment easily and efficiently."[1)]

Ein wichtiger Hinweis auf die Art der Hilfe des Change Catalyst ergibt sich aus der Mitgliedschaft bzw. Nichtmitgliedschaft des Change Agent in der Organisation. Wird das Anpassungsprogramm von einem internen Change Agent geleitet, dessen Fähigkeit sich dazu noch auf eine bestimmte Spezialaufgabe beschränkt - wie z.B. im Fall des "project engineer" -, so wird der Change Catalyst vor allem in der Lage sein müssen, die methodisch richtige Durchführung des Programms zu verfolgen und die Auswirkungen auf die Gesamtorganisation zu überwachen. Bei einem externen Change Agent wird man diese Fähigkeiten im allgemeinen voraussetzen können. Er wird dafür aber unter Umständen Schwierigkeiten haben, in engeren Kontakt mit dem Client System zu treten und dessen Vertrauen zu gewinnen. Die Funktion des Change Catalyst ist hier weniger durch rein fachliche, sondern eher durch menschlich-soziale Aspekte gekennzeichnet, mit dem Ziel, zwischen den eventuell unterschiedlichen Systemen von Überzeugungen, Werten oder Attitüden ausgleichend zu wirken, um die Integration des Anpassungssystems zu ermöglichen. Er übernimmt dann also primär die Aufgabe eines "maintenance leader". Mann und Neff fassen die Vielfältigkeit der Funktionen des Change Catalyst folgendermaßen zusammen: "At different times the change catalyst would be analyst, integrator, and indirect facilitator."[2)] Der Change Catalyst verfügt in der Regel nicht

---

1) Mann, F.C. und Neff, F.W., a.a.O., S. 55
2) Dieselben, a.a.O., S. 55 f.

über formale Belohnungs- und Sanktionsgewalt. Seine Autorität gründet sich daher in erster Linie auf die "expert power" und besonders auch auf die "referent power", ohne die es ihm unmöglich wäre, ausgleichend zwischen konträren Systemen zu wirken.[1] Der Change Catalyst wird seiner anspruchsvollen Aufgabe nur als Organisationsmitglied gerecht werden können, an das dann allerdings die Anforderung einer langjährigen Praxis auch in anderen Unternehmungen gestellt werden muß.

2. Strukturelle Eigenschaften der Elemente des Anpassungssystems

In den strukturellen Eigenschaften der Elemente des Anpassungssystems finden jene Aspekte ihren Ausdruck, die sich durch eine gewisse Konstanz auszeichnen und die Elemente somit über einen längeren Zeitraum hinweg gleichbleibend charakterisieren.[2] Im Gegensatz zu den Ausführungen über die funktionalen Eigenschaften der Elemente, die teilweise vom Rollenträger abstrahierten und von den verschiedenen Rolleninhalten ausgingen, lassen sich Aussagen über die strukturellen Eigenschaften der Elemente nur in bezug auf den jeweiligen Rollenträger machen.

---

1) Zur näheren Charakterisierung der Machtbeziehungen zwischen den Elementen des Anpassungssystems vgl. S. 16o ff. dieser Arbeit.

2) Zum Strukturbegriff vgl. z.B. Gronau, H., Die soziologische Rollenanalyse, Stuttgart 1965, S. 118 ff.; Miller, J.G., Living Systems: Structure and Process, a.a.O., S. 337; Wurst, S., Das Entscheidungskollegium, Dissertation, München 1967, S. 57 ff. und die dort angegebene Literatur.

Im Mittelpunkt dieses Abschnittes steht die Anpassungsfähigkeit der Elemente des Anpassungssystems, da sie kurzfristig als unveränderlich angesehen werden muß. Von der Anpassungsfähigkeit streng zu trennen ist das Problem der Anpassungsbereitschaft. Diese wird weitgehend durch die Umweltsituation der Elemente determiniert und ist im Anpassungsprozeß kurzfristig beeinflußbar. Die Anpassungsbereitschaft der Elemente des Anpassungssystems ist deshalb im Rahmen der Analyse des Anpassungsprozesses näher zu diskutieren.

Da die Elemente des Anpassungssystems aus einzelnen, aber auch aus mehreren Individuen bestehen können, muß sich die Untersuchung ihrer strukturellen Eigenschaften sowohl auf personale als auch auf soziale Systeme beziehen. Die Unterschiedlichkeit der Einflußfaktoren der Anpassungsfähigkeit personaler und sozialer Systeme macht hierbei ein getrenntes Vorgehen erforderlich.

a) Strukturelle Eigenschaften personaler Systeme

Umfassen die Elemente des Anpassungssystems lediglich einzelne Individuen und bleiben die Beziehungen zwischen den Elementen zunächst unberücksichtigt, so beschränkt sich die Betrachtung auf die Analyse intraindividueller Aspekte. Von den strukturellen Eigenschaften personaler Systeme interessieren im Rahmen der Problemstellung dieser Arbeit nur jene, die durch einen engen Zusammenhang mit dem Anpassungsverhalten des betreffenden Individuums gekennzeichnet sind. Im Vordergrund stehen die strukturellen Eigenschaften der Individuen, die die Funktionen des Client System zu übernehmen, sich also selbst anzupassen haben. Es

stellt sich also die Frage nach ihrer Anpassungsfähigkeit bzw. Anpassungskapazität.[1)]

Nach der Anpassungskapazität eines Individuums lassen sich flexible und rigide Persönlichkeitstypen unterscheiden, die allerdings nicht immer eindeutig voneinander abgrenzbar sind. Jedes Individuum ist grundsätzlich sowohl durch flexible als auch durch rigide Merkmale gekennzeichnet. Die Dominanz der Flexibilität oder Rigidität bestimmt dann den Standort, den ein Individuum in dem Kontinuum zwischen den extremen Ausprägungen der beiden Variablen einnimmt.[2)]

Überblickt man die in der Literatur zum Problemkreis der individuellen Anpassungsfähigkeit zu findenden Aussagen, so fällt auf, daß die einzelnen Autoren meist sehr unterschiedliche Aspekte in den Vordergrund ihrer Betrachtung stellen. Es erscheint daher zweckmäßig, vier Kategorien zu unterscheiden, denen sich die zum Teil sehr heterogenen Beiträge zuordnen lassen. Damit wird ein Bezugsrahmen geschaffen, der die systematische Erfassung und Inbeziehungsetzung der wichtigsten Detailfragen und -erkenntnisse ermöglicht.

---

1) Zur unterschiedlichen Auslegung des Begriffs der individuellen Anpassungskapazität vgl. z.B. Shepard, H.A., Changing Interpersonal and Intergroup Relationships in Organizations, in: Handbook of Organizations, a.a.O., S. 116 ff.; Trumbo, D.A., Individual and Group Correlates of Attitudes Toward Work-Related Change, in: Studies in Organizational Behavior and Management, a.a.O., S. 6o9; Chapple, E.D. and Sayles, L.R., The Measure of Management, New York 1961, S. 134

2) Vgl. Kahn et al., Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity, New York/London/Sydney 1964, S. 281

Einige Beiträge zum Problem der Flexibilität personaler Systeme beschränken sich auf die Darlegung definitorischer Zusammenhänge, d.h. im Extremfall wird eine Reihe von Synonymen für flexible bzw. rigide Individuen genannt. Ein typisches Beispiel ist die Charakterisierung des flexiblen Individuums als "open-minded" und die des relativ rigiden Individuums als "closed-minded". Eine Beschreibung der spezifischen Merkmale dieser beiden Persönlichkeitstypen ist dann nichts anderes als eine nähere definitorische Präzisierung der Aussagen über flexible und rigide Individuen. Eine zweite Kategorie von Aussagen befaßt sich mit den Merkmalen des Individuums, auf die sich die Feststellung, daß ein Individuum mehr oder weniger anpassungsfähig ist, bezieht. Man kann diese Merkmale auch als Objekte der Anpassungsfähigkeit bezeichnen. Das Hauptinteresse richtet sich darauf, das Individuum nicht als undifferenzierte Einheit zu betrachten, sondern seine allgemeine Anpassungsfähigkeit auf einzelne Merkmale zurückzuführen. So wird beispielsweise von der Anpassungsfähigkeit der Werte, Überzeugungen oder des äußerlich beobachtbaren Verhaltens des Individuums gesprochen. In einer dritten Kategorie von Aussagen über die Anpassungsfähigkeit des Individuums werden jene das Individuum charakterisierenden Variablen zusammengefaßt, die mit der Anpassungsfähigkeit positiv oder negativ korreliert sind. Wenn beispielsweise festgestellt wird, daß es einem Individuum in der Regel mit zunehmendem Alter immer schwerer fällt, seine Überzeugungen oder Werte zu ändern, so kommt darin eine typische Korrelation dieser Art zum Ausdruck. Ganz offensichtlich wird die Anpassungsfähigkeit darüber hinaus von den äußeren

Bedingungen beeinflußt, unter denen sich ein Individuum anpassen muß. Beispielhaft sei nur auf einen eventuell bestehenden Zeitdruck hingewiesen. Die Untersuchung derartiger Umweltfaktoren steht im Vordergrund der vierten hier unterschiedenen Kategorie von Aussagen über die Anpassungsfähigkeit personaler Systeme.

Flexible und rigide Individuen sind durch charakteristische kognitive Systeme und Denkprozesse gekennzeichnet. Auf diese Tatsache ist die häufig synonyme Verwendung des Begriffspaares "open-minded" und "closed-minded" zur Bezeichnung der beiden konträren Persönlichkeitstypen zurückzuführen. Diese Terminologie wurde von Rokeach[1] in die sozialpsychologische Diskussion eingeführt. Kahn et al. haben die Konzeption Rokeachs aufgegriffen und sie ihrer Beschreibung flexibler und rigider Individuen zugrundegelegt:

> "The flexible person ... tends to be open-minded, ready to entertain new ideas and new experiences, and to drop old beliefs and preferences inappropriate to a situation. He is more concerned with having full knowledge about situations he is involved in than in having his beliefs conform to logical criteria of consistency ... the rigid person is by contrast closed-minded, dogmatic, and persistent in his ideas and attitudes. The internal values and principles which guide his behavior tend to be tied into a stable and highly structured system of beliefs."[2]

Wenn mit der Differenzierung kognitiver Strukturen in "open-minded" und "closed-minded" auch noch keine Er-

---

1) Vgl. Rokeach, M., The Open and Closed Mind, New York 1960
2) Kahn et al., a.a.O., S. 283

klärung oder nähere Präzisierung der Bestimmungsfaktoren der Anpassungsfähigkeit eines Individuums gegeben ist, so stellt diese Terminologie indirekt doch die Verbindung zu einer Konzeption her, nach der ein Individuum als informationsverarbeitendes System interpretiert werden kann. Der Grundgedanke dieser Betrachtungsweise besteht darin, daß ein Individuum aus der Umwelt Informationen aufnimmt, sie in seinem Gedächtnis speichert und verarbeitet und schließlich selbst Informationen an die Umwelt abgibt. Das Vorgehen von Rokeach und Kahn et al. schließt damit praktisch an die Unterscheidung offener und geschlossener Systeme an. Ein "open-minded" Informationssystem ist relativ offen gegenüber Umwelteinflüssen, während die Grenzen eines "closed-minded" Informationssystems in bezug auf Umwelteinflüsse als weitgehend undurchlässig anzusehen sind. Diese gedankliche Verbindung läßt es zweckmäßig erscheinen, bei der Analyse der verschiedenen Merkmale eines Individuums, auf die sich die Anpassungsfähigkeit beziehen kann, von der Konzeption des Individuums als informationsverarbeitendem System auszugehen.

Ein geeignetes Grundmodell zur Untersuchung menschlicher Informationsverarbeitungssysteme haben March und Simon entwickelt.[1)] Danach wird das Verhalten eines Individuums ganz allgemein von seinem inneren Zustand und von Umweltfaktoren, die als Stimuli auf den Organismus einwirken, bestimmt. Der innere Zustand eines Individuums ergibt sich aus der Entwicklung des Organismus und entspricht dem Inhalt des Gedächtnisses. Der Inhalt des Gedächtnisses kann grundsätzlich in

---

i) Vgl. March, J.G. und Simon, H.A., a.a.O., S. 9 ff.

zwei Klassen eingeteilt werden, nach denen sich wiederum zwei verschiedene Gedächtnistypen unterscheiden lassen. Diese Überlegungen gehen davon aus, daß das Verhalten eines Individuums in einem bestimmten Zeitpunkt oder Zeitraum nur von einem Teil des Gedächtnisinhaltes beeinflußt wird, während der andere Teil wirkungsneutral bleibt. March und Simon bezeichnen den das Verhalten beeinflussenden Teil des Gedächtnisses als "evoked set", was hier mit "Einstellung" übersetzt werden soll. Dieser Gedächtnistyp kann im großen und ganzen dem Kurzgedächtnis, wie es beispielsweise von Frank[1] beschrieben wird, gleichgesetzt werden. Entsprechend soll der Teil des Gedächtnisses, der in einer bestimmten Situation nicht hervorgerufen wird, als Langgedächtnis bezeichnet werden.

Bisher wurde lediglich vom Inhalt oder von den Teilinhalten des Gedächtnisses gesprochen. Eine nähere Präzisierung dieser zunächst sehr allgemeinen Ausdrucksweise ergibt sich, wenn man berücksichtigt, daß das Gedächtnis der Informationsspeicher des Individuums ist. Der Begriff der Einstellung umfaßt dann mit den aktiven Elementen des Gedächtnisses die jeweils hervorgerufenen kognitiven Informationen. Die Gesamtheit der kognitiven Informationen, gleichgültig, ob sie zu einer bestimmten Zeit aktiviert werden oder nicht, läßt sich mit Kirsch als "kognitive Persönlichkeit"[2] bezeichnen.

---

1) Vgl. Frank, H., Kybernetische Grundlagen der Pädagogik, Baden-Baden 1962, S. 9o ff.
2) Vgl. Kirsch, W., Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in der Unternehmungsorganisation, a.a.O., S. 184 ff.

Die typischen Informationsstrukturen der kognitiven Persönlichkeit sollen im folgenden kurz aufgezeigt werden. Dabei wird weitgehend die Konzeption von Jones und Gerard zugrundegelegt, in der die wichtigsten Charakteristika der "minimal person for social psychology" besonders prägnant zum Ausdruck kommen.[1] Jones und Gerard fassen die kognitive Persönlichkeit als aus drei Arten von Elementen zusammengesetzt auf: Überzeugungen, Werte und Attitüden. Zusätzlich sollen die kognitiven Programme mit in die Betrachtung einbezogen werden.

Der Begriff "Überzeugung" (belief) steht mit dem der "kognitiven Kategorie" in einem engen Zusammenhang. Kognitive Kategorien umfassen eine Anzahl von Merkmalen, die der Klassifizierung ähnlicher Objekte dienen. Nimmt ein Individuum einen Stimulus als zu einer bestimmten Kategorie gehörend wahr, dann können die entsprechenden Attribute aus früheren Erfahrungen mit Objekten derselben Kategorie abgeleitet werden. Während kognitive Kategorien lediglich definitorische Attribute enthalten, beziehen sich Überzeugungen auf assoziative Attribute. Damit wird jedoch auf unterschiedliche kognitive Kategorien zurückgegriffen, so daß man auch sagen kann, daß eine Überzeugung die Beziehungen zwischen zwei kognitiven Kategorien zum Ausdruck bringt. Die Aussage beispielsweise, "Gewinn ist die Differenz zwischen positiven und negativen Gewinnkomponenten, die in Geldeinheiten zu messen sind", stellt eine

---

1) Vgl. Jones, E.E. und Gerard, H.B., Foundations of Social Psychology, New York/London/Sydney 1967, S. 157 ff.

Kategorie dar, weil sie lediglich Aussagen rein definitorischer Art macht. Heißt es aber beispielsweise, "steigernder Lohnaufwand führt zu sinkenden Gewinnen", so bedeutet dies eine assoziative Beziehung zwischen den beiden Kategorien "Gewinn" und "Lohnaufwand". Es handelt sich demnach um eine Überzeugung.

Ein zweites Element der kognitiven Persönlichkeit stellen die Werte dar. Werte gehören zu den wichtigsten Kriterien, die die Wahl von Alternativen im Problemlösungsprozeß beeinflussen:

> "A value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means, and ends of action."[1)]

Kognitive Kategorien werden zu Werten, wenn sie Valenzattribute wie beispielsweise "gut", "schlecht" oder "besser als" umfassen. Besonders ein eventuelles Attribut "besser als" läßt erkennen, wie schwierig oftmals die Abgrenzung nicht nur von Werten und Überzeugungen, sondern vor allem auch von Überzeugungen und kognitiven Kategorien ist, denn dem Attribut "besser als" kann von einem Individuum unter bestimmten Voraussetzungen ebensogut eine definitorische wie eine assoziative Bedeutung beigemessen werden.

Aus den Überzeugungen und Werten leiten Jones und Gerard den Begriff der Attitüde ab:

---

1) Kluckhohn, C., Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification, in: Toward a General Theory of Action, Hrsg. T. Parson und E.A. Shils, New York 1951, S. 395

> "We propose to treat an attitude as the implication of combining a belief with a relevant value. Relevance in this case merely means that the cognitive category, which serves as the associated characteristic in the belief, also serves as the cognitive component (the subject) of the value. The underlying structure of an attitude is best represented as a syllogism."[1)]

Die Attitüde ist also das Ergebnis einer syllogistischen Schlußfolgerung. Ein kurzes Beispiel mag diesen Zusammenhang erläutern. Ausgangspunkt bildet das Werturteil "anpassungsfähige Organisationen sind gut". Die Aussage "Organisation X ist anpassungsfähig" bringt eine Überzeugung zum Ausdruck. Schlußfolgerung ergibt die Attitüde "Organisation X ist gut". Es zeigt sich, daß Attitüden auf Grund dieser Konzeption auch als abgeleitete Werte aufgefaßt werden können.

Abschließend zur Skizzierung der kognitiven Persönlichkeit sei noch kurz auf die kognitiven Programme als viertem fundamentalen Bestandteil hingewiesen.[2)] Die kognitiven Programme stellen das Bindeglied zwischen den Überzeugungen, Werten und Attitüden dar. Ein Individuum wird nur dann seinen kognitiven Informationen entsprechend auf einen Stimulus reagieren können, wenn ein Programm existiert, das die erforderliche Informationsverarbeitung steuert. Parallelen hierzu zeigen sich in den Computerprogrammen, die das Informationsverarbeitungsverhalten von Automaten determinieren. Kognitive Programme setzen sich, ebenso wie Computer-

---

1) Jones, E.E. und Gerard, H.B., a.a.O., S. 159
2) Vgl. Kirsch, W., Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in der Unternehmungsorganisation, a.a.O., S. 2o9 ff.

programme, aus einer Menge von Instruktionen zusammen, die ein ganz bestimmtes Verhalten umschreiben. Sie stellen die präskriptive Dimension der kognitiven Persönlichkeit dar.

Nach der Beschreibung der Grundelemente des Individuums als informationsverarbeitendem System ist es nun möglich, die verschiedenen Aspekte, auf die sich die Aussage, ein Individuum ist anpassungsfähig oder flexibel, beziehen kann, näher zu charakterisieren. Im Vordergrund der Analyse steht das Kurzgedächtnis als eigentlicher "Ort" der Informationsverarbeitung. Es kann daher auch als Arbeitsgedächtnis (working memory) bezeichnet werden. Es lassen sich dann Flexibilitätsaussagen über den Input des Kurz- bzw. Arbeitsgedächtnisses machen - hier kommt der Wahrnehmungsflexibilität besondere Bedeutung zu -, über die Flexibilität der eigentlichen Informationsverarbeitung und über den Output des Informationsverarbeitungsprozesses. Als Output der Informationsverarbeitung kann das äußerlich beobachtbare Verhalten angesehen werden oder aber eine Veränderung und Anpassung der im Langgedächtnis gespeicherten Überzeugungen, Werte oder Programme.

Die genannten Aspekte stehen jedoch nicht isoliert nebeneinander, sondern bauen aufeinander auf. So kann die Anpassungsfähigkeit des äußerlich beobachtbaren Verhaltens beispielsweise abhängen von einer Veränderung der Überzeugungen und Werte des Individuums, diese wiederum vom Ausmaß der Wahrnehmungsflexibilität.

Knüpft man an den Input des informationsverarbeitenden Systems an, so steht zunächst die Wahrnehmungsflexibili-

tät bzw. die Wahrnehmungskapazität des Individuums[1] im Vordergrund der Betrachtung. Aufgabe dieser Untersuchung kann es dabei nicht sein, auf die zahlreichen Ansätze zur Psychologie der Wahrnehmung im einzelnen einzugehen.[2] Im Hinblick auf die individuelle Anpassungsfähigkeit zeichnen sich jedoch zwei Aspekte besonders deutlich ab, deren Problematik kurz dargestellt werden soll. Es handelt sich um die Vielfältigkeit und Zugänglichkeit der gespeicherten kognitiven Kategorien und um die beschränkte Informationsverarbeitungskapazität des Kurzgedächtnisses.

Die Wahrnehmung selbst ist ein Informationsverarbeitungsprozeß. Es werden Signale aus der Umwelt empfangen und mit Hilfe von bereits im Gedächtnis gespeicherten Informationen interpretiert. Signale, die ein derartiges kognitives Verhalten auslösen, können als Stimuli bezeichnet werden.[3] Die Fähigkeit zur Interpretation empfangener Signale beeinflußt entscheidend die Wahrnehmungsflexibilität eines Individuums. Die Fähigkeit zur Interpretation selbst hängt dabei, wie bereits angedeutet, von der Vielfältigkeit und der Zugänglichkeit der gespeicherten kognitiven Kategorien ab. Ein Individuum wird ein empfangenes Signal eher einer kognitiven Kategorie zuordnen können, es also als ein definitorisches Attribut oder Merkmal eines Objektes wahrnehmen - wodurch das Signal zum Stimulus

---

1) Zu diesen Begriffen vgl. Tannenbaum, R. und Massarik, F., Leadership: A Frame of Reverence, in: Studies in Organizational Behavior and Management, a.a.O., S. 42o ff.
2) Vgl. hierzu den Überblick bei Hofstätter, P.R., Psychologie, Frankfurt am Main 1957, S. 142 ff.
3) Vgl. March, J.G. und Simon, H.A., a.a.O., S. 1o

wird -, wenn die Zahl der vorhandenen Kategorien relativ groß ist. Andererseits führt eine große Anzahl kognitiver Kategorien nicht zu einer hohen Wahrnehmungsflexibilität, wenn sie in der jeweiligen Situation nicht hervorgerufen werden. Es nutzt einem Individuum wenig, wenn es zwar über viele Kategorien verfügt, aber nicht in der Lage ist, diese zur Interpretation der Signale heranzuziehen. Die Signale, die tatsächlich wahrgenommen werden, konstituieren den Empfindungsraum[1] eines Individuums.

Eine weitere Determinante der Wahrnehmungsflexibilität ergibt sich aus der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität des Kurzgedächtnisses. Die beschränkte Informationsverarbeitungskapazität hat zwar auch zur Folge, daß eventuell gespeicherte kognitive Kategorien nicht zur Interpretation empfangener Signale herangezogen werden können. Die Ursache hierfür liegt in diesem Falle jedoch in der zu geringen Kapazität und ist nicht auf mangelndes Zuordnungsvermögen des Individuums zurückzuführen. Es ist nun sehr bedeutsam für die Wahrnehmungsflexibilität, wie ein Individuum reagiert, wenn in einem bestimmten Zeitraum mehr Signale empfangen als verarbeitet werden können. Miller beschreibt drei Mechanismen, mit denen ein Individuum einer solchen "Informationsüberladung" (overload of information) begegnen kann.[2] Wenig "effizient" und nicht

---

1) Vgl. Meyer-Eppler, W., Grundlagen und Anwendungen der Informationstheorie, Berlin/Göttingen/Heidelberg 1959, S. 173 ff.; Stachowiak, a.a.O., S. 14 f.

2) Vgl. Miller, J.G., Information Input Overload, in: Self-Organizing Systems, Hrsg. M.C. Yovits, G.T. Jacobi und G.D. Goldstein, Washington 1962, S. 61 ff.; Guetzkow, H., Communications in Organizations, in: Handbook of Organizations, a.a.O., S. 553

wahrnehmungsflexibel verhält sich ein Individuum, wenn es die Signalaufnahme entweder durch "omission" oder durch "escape" vermindert. Ein Individuum bedient sich dieser Methoden, wenn es den Informationsinput bei Gefahr einer "Informationsüberladung" wahllos sporadisch unterbricht (omission) bzw. wenn es die Umweltkontakte, aus denen die erhöhte Signalaufnahme resultiert, völlig abbricht (escape). Relativ wahrnehmungsflexibel kann sich ein Individuum hingegen verhalten, wenn es die Strategie des "filtering" wählt, wenn die Informationsaufnahme also selektiv nach einem bestimmten System erfolgt. Das hierbei zugrundegelegte Prinzip kann den jeweiligen Erfordernissen angepaßt werden. Speichert das Individuum zunächst die nicht interpretierten Signale, um sie zu einem späteren Zeitpunkt in einem Informationsverarbeitungsprozeß zu deuten, so verfolgt es eine Strategie, die Miller als "queuing" bezeichnet.

Die Informationsverarbeitung kann zu einer Veränderung des äußerlich beobachtbaren Verhaltens oder zu einer Veränderung der im Langgedächtnis gespeicherten Überzeugungen, Werte und Attitüden führen. Es sind somit zwei Outputtypen des Informationsverarbeitungsprozesses zu unterscheiden. Zunächst soll angenommen werden, daß die Informationsverarbeitung eine Veränderung des äußerlich beobachtbaren Verhaltens zur Folge hat.

Das äußerlich beobachtbare Verhalten kann grundsätzlich habituell bedingt sein, es kann aber auch das Ergebnis eines echten Entscheidungs- oder Problemlösungsprozesses sein. Problemlösungsverhalten wird im-

mer dann erforderlich, wenn das Individuum mit einer Situation konfrontiert wird, für die es keine habituelle Reaktion besitzt. Damit wird an die eingangs bereits erwähnte Simonsche Unterscheidung von programmierten und nichtprogrammierten Entscheidungen angeknüpft.

> "Decisions are programmed to the extent that they are repetitive and routine, to the extent that a definite procedure has been worked out for handling them so that they don't have to be treated de novo each time they occur. The obvious reason why programmed decisions tend to be repetitive, and vice versa, is that if a particular problem recurs often enough, a routine procedure will usually be worked out for solving it ... Decisions are nonprogrammed to the extent that they are novel, unstructured, and consequential. There is no cut-and-dried method for handling the problem because it hasn't arisen before, or because its precise nature and structure are elusive or complex, or because it is so important that it deserves a custom-tailored treatment."[1)]

Ein Programm ist ganz allgemein eine Folge von Instruktionen, die das Verhalten eines Individuums zur Beantwortung einer Stimulussituation steuert.[2)] Voraussetzung für ein habituelles Verhalten des Individuums ist also die Verfügbarkeit geeigneter Programme. Die Art dieser Programme stellt ein wichtiges Kriterium zur Beurteilung der Anpassungsfähigkeit bzw. Flexibilität eines personalen Systems dar.[3)] Nicht jedes Programm

---

1) Simon, H.A., The Shape of Automation for Men and Management, a.a.O., S. 58 f.
2) Vgl. March, J.G. und Simon, H.A., a.a.O., S. 26 ff.; Simon, H.A., The Shape of Automation for Men and Management, a.a.O., S. 59
3) Vgl. hierzu Luhmann, N., Die Programmierung von Entscheidungen und das Problem der Flexibilität, in: Bürokratische Organisation, Hrsg. R. Mayntz, Köln/Berlin 1968, S. 324 ff.

ist ausschließlich zur Beantwortung einer einzigen, ganz speziellen Stimulussituation geeignet. Die Programme können mehr oder weniger flexibel sein. In diesem Zusammenhang kommt der aus der elektronischen Datenverarbeitung bekannten Möglichkeit bedingter Sprungbefehle besondere Bedeutung zu. Sie führen bei Eintritt einer vorgegebenen Bedingung zu einer Verzweigung des Programmablaufs. Je mehr bedingte Sprungbefehle ein Programm enthält, d.h. je mehr Möglichkeiten vorgesehen sind, um den Ablauf des Programms wechselnden Umwelteinflüssen anzupassen, desto flexibler reagiert das Individuum rein habituell auf Veränderungen seiner Umwelt.

Dem Aspekt der unterschiedlichen Flexibilität kognitiver Programme trägt Gore mit der Abgrenzung routinemäßiger, adaptiver und innovativer Entscheidungen Rechnung.[1)] Während routinemäßige bzw. innovative Entscheidungen weitgehend den programmierten bzw. nichtprogrammierten Entscheidungen Simons in ihren extremen Ausprägungen gleichzusetzen sind, findet in der adaptiven Entscheidung das Problem der Programmflexibilität Berücksichtigung. Adaptiv ist nach Gore eine Entscheidung dann, wenn ein Stimulus ein Programm hervorruft, das in seiner Grundstruktur zwar bereits definiert ist, im Detail jedoch der Situation entsprechend flexibel vervollständigt werden kann.

Geht man davon aus, daß an das Individuum auf Grund seiner Mitgliedschaft in einer Organisation bestimmte Rol-

---

1) Vgl. Gore, W.J., Decision-Making Research: Some Prospects and Limitations, in: Concepts and Issues in Administrative Behavior, a.a.O., S. 55 ff.; vgl. besonders zur innovativen Entscheidung ferner Gore, W.J. und Dyson, J.W. (Hrsg.), The Making of Decisions, London 1964, S. 3

lenerwartungen[1] herangetragen werden, so ergibt sich hieraus der wichtigste Anhaltspunkt dafür, welchen Kriterien die Programmflexibilität bzw. die Vielfalt der gespeicherten Programme genügen muß. Verfügt ein Individuum im Extremfall lediglich über ein einziges starres Programm, so wird es, wenn überhaupt, maximal eine Rolle erfüllen können. Zur Erfassung dieses Sachverhalts haben Benne und Sheats den Begriff der Rollenflexibilität in die sozialwissenschaftliche Diskussion eingeführt.[2] In der Rollenflexibilität eines Individuums findet die Unterschiedlichkeit der Rollen, die es in einem sozio-technischen System erfüllen kann, ihren Ausdruck. Die Rollenflexibilität kann sich also sowohl auf "task roles"[3] als auch auf "social roles" beziehen.

---

1) Zur Rollenstruktur der Organisation vgl. z.B. Biddle, B.J. und Thomas, E.J. (Hrsg.), Role Theory: Concepts and Research, New York/London/Sydney 1966; Gronau, H., a.a.O.; Leibenstein, H., Economic Theory and Organizational Analysis, New York/Evanston/London/Tokio 1965, S. 119 ff.; Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 81 ff.

2) Vgl. Benne, K.D. und Sheats, P., Functional Roles of Group Members, in: Journal of Social Issues 1948, S. 41 ff. Benne und Sheats erklären die organisatorische Leistungswirksamkeit in Abhängigkeit von der Rollenflexibilität der einzelnen Organisationsmitglieder. Zur Rollenflexibilität vgl. ferner: McGregor, D., The Human Side of Enterprise, a.a.O., S. 28 ff.; Moment, D. und Zaleznik, A., Role Development and Interpersonal Competence, Boston 1963, S. 6 ff. und S. 31 ff.; Simon, H.A., On the Concept of Organizational Goal, in: Administrative Science Quarterly 1964, S. 13; Zaleznik, A., Managerial Behavior and Interpersonal Competence, in: Behavioral Science 1964, S. 165; Zaleznik, A. und Moment, D., a.a.O., S. 85 f.

3) In bezug auf die Aufgabenerfüllung in der Organisation werden in diesem Zusammenhang die beiden konträren Typen des Spezialisten und des Universalisten unterschieden.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Frage, ob man bei der Erfassung der Rollenflexibilität von einer Zeitpunkt- oder von einer Zeitraumbetrachtung ausgeht. Während das Individuum in einem bestimmten Zeitpunkt nur auf die bereits vorhandenen Programme zurückgreifen kann, hat es andernfalls die Möglichkeit, durch Lernprozesse neue Programme zu entwickeln und zu speichern.[1] Es ist daher notwendig, zwischen der realisierten und der latenten Anpassungsfähigkeit bzw. Rollenflexibilität eines Individuums zu unterscheiden. Ähnlich lassen sich auch die Ausführungen Gutenbergs über das Eignungspotential der Unternehmung interpretieren.[2]

Lernprozesse werden immer dann erforderlich, wenn sich entweder die Umweltsituation ändert, so daß die Programme ihre Adäquanz verlieren, oder wenn sich beispielsweise die Ansprüche oder Werte des Individuums ändern, so daß die bisherigen Programme nicht zu befriedigen vermögen. Dabei kann jedoch nicht vorausgesetzt werden, daß das Individuum - und hier ergibt sich wiederum ein Aspekt der Wahrnehmungsflexibilität - die Inadäquanz der Programme zur Beantwortung der neuartigen Stimulussituation sofort erkennt. Oftmals folgt

---

1) Zum Lernverhalten des Individuums vgl. z.B. Berelson, B. und Steiner, G.A., Human Behavior - An Inventory of Scientific Findings, New York/Chicago / Burlingame 1964, S. 133 ff.; von Cube, F., Kybernetische Grundlagen des Lernens und Lehrens, Stuttgart 1965; Hilgard, E.R., Theories of Learning, 2. Aufl., New York 1956; Kuhn, A., a.a.O., S. 52 f.; March, J.G. und Simon, H.A., a.a.O., S. 1o; Sawrey, J.M. und Telford, C.W., Psychology of Adjustment, 2. Aufl., Boston 1967, S. 125 ff.

2) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd.: Die Produktion, a.a.O., S. 11 ff.

das Individuum zunächst weiterhin einem gewohnheitsmäßigen Verhalten, bis es auf Grund des "feedback" erkennt, daß es vor einem echten Entscheidungsproblem steht.

Damit zeigt sich, daß in dem Übergang vom routinemäßigen zum Problemlösungsverhalten ein wesentliches Merkmal der Anpassungsfähigkeit des Individuums zu sehen ist. Je eher es die Inadäquanz des routinemäßigen Verhaltens erkennt und je weniger es versucht, durch "trial and error" neuen Situationen gerecht zu werden, um so schneller wird sich das Individuum den Veränderungen seiner Umwelt anpassen können.

Die meisten Aussagen über flexible und rigide Persönlichkeitstypen beziehen sich auf das Verhalten des Individuums im Problemlösungsprozeß, also auf das Fällen echter, nichtprogrammierter Entscheidungen. Die Aspekte der Problemlösungsflexibilität sind jedoch so vielfältig, daß auch hier ein differenziertes Vorgehen notwendig erscheint. Ausgangspunkt der Untersuchung bilden die Phasen des Problemlösungsprozesses.[1] Ziel der Ausführungen soll es allerdings nicht sein, einen weiteren Beitrag zur Analyse des Entscheidungs- oder Problemlösungsprozesses zu leisten. Es sollen vielmehr schwerpunktartig jene Aspekte der einzelnen Phasen herausgearbeitet werden, die die Flexibilität bzw. die Rigidität des Prozesses beeinflussen.

---

1) Vgl. hierzu den Überblick bei Kirsch, W., Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in der Unternehmungsorganisation, a.a.O., S. 113 ff.; Meffert, H., Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, a.a.O., S. 354 ff. und die dort angegebene Literatur

Folgt man Gagné[1], so durchläuft ein Problemlösungsprozeß vier Phasen. Auf die Anregungsphase, in der zunächst einmal festgestellt wird, ob überhaupt ein Problem vorliegt, wurde bei der Darlegung des Übergangs vom programmierten Entscheidungsverhalten zum nichtprogrammierten Entscheidungsverhalten bereits hingewiesen. Darauf folgt als nächste Phase die Definition des Problems. Die Suche und Entwicklung geeigneter Problemlösungshypothesen sowie das Testen dieser Hypothesen, das zur endgültigen Entscheidung führt, schließen sich an.

Der Ablauf des Problemlösungsprozesses wird entscheidend von dem kognitiven Modell beeinflußt, das sich ein Individuum von einer spezifischen Entscheidungssituation bildet:

> "In allgemeinster Weise kann das kognitive Modell ... als Inbegriff von Entscheidungsprämissen aufgefaßt werden. In der Terminologie der Entscheidungstheorie umfaßt das kognitive Modell mögliche Alternativen und deren Konsequenzen sowie Werte und Nebenbedingungen, die das Individuum bei seiner Entscheidung beachtet. Ferner enthält das kognitive Modell der Situation das Programm, dem das Individuum bei der Bestimmung der zu wählenden Alternative folgt. Die Programminstruktionen sind ebenfalls als Entscheidungsprämissen des Individuums anzusehen."[2]

Die Entscheidungsprämissen des kognitiven Modells setzen mehr oder weniger enge Bedingungen, denen die Pro-

---

1) Vgl. Gagné, R.M., Human Problem Solving: Internal and External Events, in: Problem Solving Research, Method and Theory, Hrsg. B. Kleinmutz, New York/London/Sydney 1966, S. 138

2) Kirsch, W., Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in der Unternehmungsorganisation, a.a.O., S. 219

blemlösung zu genügen hat, und die somit bereits in der Problemdefinition Berücksichtigung finden müssen. Der Spielraum, den die Entscheidungsprämissen dem Individuum bei der Problemlösung lassen, bestimmt also weitgehend die Flexibilität bzw. Rigidität des Verhaltens personaler Systeme.

Aus den Entscheidungsprämissen des kognitiven Modells läßt sich auch der oft erwähnte Zusammenhang zwischen der Risikofreudigkeit und der Flexibilität eines Individuums ableiten. So haben Kahn et al. beispielsweise in einer Testreihe zwischen der Flexibilität und der Risikofreudigkeit eine positive Korrelation von o,76 festgestellt.[1] Mehrere Hinweise zur Erklärung dieser Beziehung enthält der Ansatz von Atkinson.[2] Im Mittelpunkt der Untersuchung Atkinsons steht das Anspruchsniveau des Individuums. Er geht davon aus, daß das Anspruchsniveau grundsätzlich von drei Variablen abhängig ist: vom "Streben nach Erfolg", von der "Vermeidung von Mißerfolg" und von den "subjektiven Wahrscheinlichkeiten des Erfolges bzw. Mißerfolges". Atkinson hat nachgewiesen, daß die Höhe der Ansprüche, die sich das Individuum als Elemente der Problemdefinition setzt, sehr eng mit der Risikofreudigkeit bzw. der Risikoscheu eines Menschen korreliert ist. Individuen, bei denen das Motiv "Mißerfolg vermeiden" stärker ist als das Streben nach Erfolg, können grundsätzlich als risikoscheu angesehen werden, während Individuen, deren Wunsch

---

1) Vgl. Kahn et al., a.a.O., S. 279
2) Vgl. Atkinson, J.W., Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior, in: A Theory of Achievement Motivation, Hrsg. J.W. Atkinson und N.T. Feather, New York/London/Sydney 1966, S. 11 ff.

Erfolg zu haben größer ist als die Sorge um einen evtl. Mißerfolg, in der Regel risikofreudig sein werden. Die Untersuchungen Atkinsons in bezug auf das Anspruchsniveau ergaben, daß Individuen, die stärker nach der Vermeidung von Mißerfolg als nach der Erreichung von Erfolg streben, sich entweder sehr hohe oder sehr geringe Anspruchsniveaus setzen. Es ergibt sich hieraus eine entsprechend kleine oder große subjektive Erfolgswahrscheinlichkeit. Dominiert andererseits das Motiv "Erfolg haben", so wird sich ein Individuum Anspruchsniveaus setzen, bei denen es eine subjektive Erfolgswahrscheinlichkeit von etwa o,5 hat.

Die Möglichkeiten einer flexiblen Problemdefinition hängen nicht nur von der momentanen Struktur des kognitiven Modells ab, das sich ein Individuum von der Entscheidungssituation bildet, sondern darüber hinaus in sehr starkem Maße auch von der Flexibilität der einzelnen Entscheidungsprämissen des kognitiven Modells. Um diesen Zusammenhang zu erläutern, soll wiederum an das Anspruchsniveau und das damit verbundene Risikoverhalten des Individuums angeknüpft werden. Kommt ein Individuum bei der Suche nach einer geeigneten Problemlösung zu der Überzeugung, daß das gestellte Problem schwerer zu lösen ist als ursprünglich anzunehmen war, so muß es sein kognitives Modell der Situation ändern, um das Problem umdefinieren zu können. Das heißt in diesem Fall, daß das Individuum sein Anspruchsniveau entsprechend anpassen muß. Somit ergibt sich ein weiteres Merkmal, auf das sich die Anpassungsfähigkeit personaler Systeme beziehen kann. Ein risikofreudiges, flexibles Individuum wird sein Anspruchsniveau senken,

um das Problem in den Bereich des Lösbaren zu bringen. Ein risikoscheues, rigides Individuum hingegen wird entweder auf seinen Ansprüchen beharren oder unter Umständen sogar - wie Moulton nachgewiesen hat[1] - atypisch reagieren, indem es seine Ansprüche heraufsetzt und das Problem einer Lösungsmöglichkeit noch weiter entfernt.

Nach der Definition des Problems beginnt das Individuum mit der Suche und Entwicklung geeigneter Problemlösungshypothesen. In den unterschiedlichen Fähigkeiten der Individuen zur "Produktion" alternativer Problemlösungen zeigt sich ein weiterer Aspekt, auf den sich die Anpassungsfähigkeit personaler Systeme beziehen kann. Guilford unterscheidet im Rahmen seiner faktorenanalytischen Darstellung der Intelligenz[2] zwischen dem konvergierenden und dem divergierenden Denken. Während ein Individuum, das über die Fähigkeit des konver-

---

1) Vgl. Moulton, R.W., Effects of Success and Failure on Level of Aspiration as Related to Achievement Motives, in: A Theory of Achievement Motivation, a.a.O., S. 147 ff.

2) Vgl. Guilford, J.P., Personality, New York 1959, S. 358 ff.; derselbe, Three Faces of Intellect, in: Readings in the Psychology of Cognition, Hrsg. R.C. Anderson und D.P. Ausubel, New York 1966, S. 194 ff.; Stachowiak, H., a.a.O., S. 2o7 f.; Thomae, H., Das Problem der Konstanz und Variabilität der Eigenschaften, in: Handbuch der Psychologie, Bd. 4, Persönlichkeitsforschung und Persönlichkeitstheorie, Hrsg. P. Lersch und H. Thomae, 2. Aufl., Göttingen 196o, S. 3o4 ff.
Die Hauptdimensionen der intellektuellen Begabung sind nach Guilford das Gedächtnis und das Denken. Das Denken kann erkennend, beurteilend oder produktiv sein. Im Falle des produktiven Denkens ist wiederum zwischen konvergierendem und divergierendem Denken zu unterscheiden.

gierenden Denkens verfügt, sich auf eine einzige "richtige", d.h. eine vorbestimmte oder konventionelle Antwort zubewegt, geht divergierendes Denken in verschiedene Richtungen und wechselt im Lauf eines Denkprozesses.[1] Daraus folgt die relativ hohe Problemlösungsflexibilität eines divergierend denkenden Individuums.

Hinweise auf Flexibilitätstatbestände im Zusammenhang mit der Suche des Individuums nach alternativen Problemlösungshypothesen enthalten auch die Bemühungen jener Autoren, die versuchen, das menschliche Problemlösungsverhalten durch sogenannte heuristische Programme zu simulieren.[2] Diese Ansätze gehen davon aus, daß das Suchverhalten des Individuums im Problemlösungsprozeß von heuristischen Prinzipien getragen wird. Als "heuristisch" kann dabei jedes Prinzip bezeichnet werden, das in irgendeiner Weise zur Reduzierung des Suchaufwandes eines Individuums beiträgt. Dabei kann es sich einmal um heuristische Prinzipien handeln, die auf einen relativ eng begrenzten Problemkreis zugeschnitten sind. Ein Individuum kann aber auch über heuristische Prinzipien verfügen, die es ihm ermöglichen, mit der gleichen Informationsverarbeitungsstrategie Probleme von erheblicher Unterschiedlichkeit zu lösen. Ein typisches Beispiel hierfür ist der "General Problem Solver", der auf einer allgemeinen Mittel-Zweck-Betrachtung aufbaut. Im Rahmen dieser Arbeit ist es jedoch nicht notwendig, auf die Einzelheiten dieser heuristischen Prinzipien näher einzugehen. Es muß aller-

---

1) Vgl. Thomae, H., Das Problem der Konstanz und Variabilität der Eigenschaften, a.a.O., S. 3o4

2) Vgl. hierzu den Überblick bei Kirsch, W., Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in der Unternehmungsorganisation, a.a.O., S. 238 ff. und S. 253 ff.

dings festgehalten werden, daß sich die Individuen nach der Art der ihnen zur Verfügung stehenden Problemlösungsheuristiken und damit auch in ihrer Anpassungsfähigkeit zum Teil erheblich unterscheiden.

Die Art der heuristischen Programmierung ist eng verbunden mit der Fähigkeit eines Individuums zu kreativem Denken. Newell et al. deuten die Kreativität als spezielle Problemlösungsaktivität:

> "... there is a high correlation between creativity (at least in the sciences) and proficiency in the more routine intellective tasks that are commonly used to measure intelligence. There is little doubt that virtually all the persons have made major creative advances in science and technology in historic times have possessed very great general problem-solving powers ...
>
> Thus, creative activity appears simply to be a special class of problem-solving activity characterized by novelty, unconventionalty, persistence, and difficulty in problem formulation."[1)]

Auch in der Organisations- und Managementliteratur wird der Kreativität des Individuums eine sehr große Bedeutung beigemessen,[2)] da sie eine wichtige Voraussetzung

---

1) Newell, A., Shaw, J.C. und Simon, H.A., The Process of Creative Thinking, in: Contemporary Approaches to Creative Thinking, Hrsg. H.E. Gruber, G. Terrell und M. Wertheimer, New York 1963, S. 66. Einen umfassenden Überblick zur Psychologie des kreativen Denkens gibt Haefele, J.W., Creativity and Innovation, New York 1962

2) Vgl. z.B. Steiner, G.A. (Hrsg.), The Creative Organization, Chicago/London 1965; Gregory, C.E., The Management of Intellegence, a.a.O., S. 181 ff.; Maier, N.R.F., Maximizing Personal Creativity Through Better Problem Solving, in: Management in Perspective, a.a.O., S. 176 ff.; Newman, W.H. und

für die Anpassungsfähigkeit des gesamten organisatorischen Systems ist. Die Anpassungsfähigkeit der Organisation wird also auf die Flexibilität des kreativen Individuums zurückgeführt.

> "The creative person is able to be flexible; he can change course as the situation changes (which it always does); he can give up his plans, he can continuously and flexible adapt to the law of the changing situation and to the changing anthority of the facts, to the demand character of the shifting problem." 1)

Als letzte Phase des Problemlösungsprozesses schließt sich an die Entwicklung alternativer Hypothesen deren Bewertung an, d.h. es wird getestet, inwieweit die hypothetischen Problemlösungen tatsächlich den Ansprüchen der Problemdefinition genügen. In diesem Zusammenhang erscheint es bedeutsam, noch einmal auf die Guilfordsche Unterscheidung des konvergierenden und des divergierenden Denkens hinzuweisen. Es zeigt sich nämlich, daß die Flexibilitätsaspekte, die das divergierende Denken eröffnet, dann wertlos werden, wenn ein Individuum nicht in der Lage ist, festzustellen, inwieweit die hypothetischen Lösungen tatsächlich der Problemdefinition entsprechen. Beispiele hierfür liefern jene Persönlichkeitstypen, die sich zwar durch einen ungewöhnlichen Einfallsreichtum auszeichnen, deren Ideen sich jedoch nicht realisieren lassen. Das

---

Summer, C.E., Jr., The Process of Management, Englewood Cliffs, N.J. 1961, S. 276 ff.; Smith, G.A., Arnold, J.E., Daignault, A.T. und Gordon, W.J.J., Creativity and Imagination: Their Meaning to Management, in: Management in a Rapidly Changing Economy, Hrsg. D.H. Fenn, Jr., New York/Toronto/ London 1958, S. 282 ff.

1) Maslow, A.H., Eupsychian Management, Homewood, Ill. 1965, S. 192

divergierende Denken muß also in gewisser Weise mit dem konvergierenden Denken gepaart sein, wenn es zu einer wirklichen Problemlösung kommen soll.

Am Ende eines erfolgreichen Problemlösungsprozesses steht schließlich ein Programm für die Steuerung des äußeren Verhaltens, das ein eventuell vorhandenes routinemäßiges Programm ablöst. Es sei allerdings noch einmal darauf hingewiesen, daß es sich bei vollständig programmierten bzw. nichtprogrammierten Entscheidungen lediglich um die Endpunkte eines Kontinuums handelt. Die meisten Entscheidungsprobleme der Realität liegen zwischen diesen beiden Extremen:

> "Programmed activity generally involves a great deal of problem-solving of rather routine and reproductive sort. That is to say, only under unusual circumstances is the detail of a program so stereotyp that it is stored in the memory as a series of specific instructions. On the contrary in most situations the execution of a program involves a considerable amount of reconstruction of the program details, but without requiring extensive and difficult searches or computations. Contrariwise, the unprogrammed activity in innovation generally requires a great deal of 'productive' problem-solving." 1)

In der bisherigen Betrachtung wurden zunächst einmal die Aspekte der Anpassungsfähigkeit des Individuums beschrieben, ohne auf die im Langgedächtnis gespeicherten Werte, Überzeugungen und Attitüden Bezug zu nehmen. Als Elemente der kognitiven Persönlichkeit bestimmen sie jedoch weitgehend die Problemdefinition

---

1) March, J.G. und Simon, H.A., a.a.O., S. 177

und beeinflussen darüber hinaus in erheblichem Umfange den eigentlichen Problemlösungsprozeß.

Geht man davon aus, daß im Vordergrund der vorliegenden Untersuchung das Individuum in erster Linie in seiner Eigenschaft als Organisationsteilnehmer steht, so darf nicht der enge Zusammenhang übersehen werden, der zwischen den vom Individuum in seinem habituellen Verhalten verwendeten bzw. den im Problemlösungsprozeß entwickelten Programmen sowie dem daraus resultierenden äußeren Verhalten und den Erfordernissen besteht, die das Individuum im Rahmen der organisatorischen Aufgaben- und Arbeitsteilung zu erfüllen hat. Beim Planned Change geht es in aller Regel darum, das Verhalten und die Interaktionen des Individuums im organisatorischen Kontext zu verändern.

Sehr häufig bedingt dies jedoch einen gleichzeitigen Wandel der Werte, Überzeugungen und Attitüden des betreffenden Individuums, da die neuen Aufgaben oder interpersonalen Beziehungen oftmals mit den bisherigen Entscheidungsprämissen unvereinbar sind. Die Anpassung eines Client Systems ist dann an die Veränderung wesentlicher Elemente der kognitiven Persönlichkeit gebunden. In ihrer Starrheit oder Flexibilität zeigt sich also ein weiterer wesentlicher Einflußfaktor individueller Anpassungsfähigkeit.

Damit sind die wichtigsten Merkmale personaler Systeme genannt, die bei einer differenzierten Betrachtung ihrer Anpassungsfähigkeit als Objekte der Anpassung bezeichnet werden können. In einer eingangs unterschie-

denen dritten Kategorie von Aussagen über flexible und rigide Persönlichkeitstypen sollen im folgenden die wesentlichen ein Individuum charakterisierenden Variablen zusammengefaßt werden, die mit der Anpassungsfähigkeit positiv oder negativ korreliert sind.

Einen ersten Hinweis zur Erfassung der mit der Anpassungsfähigkeit eines Individuums korrelierten Merkmale gibt die von Riesman getroffene Unterscheidung der "inner-directed" und der "other-directed person".[1] Ähnlich differenziert Jung bei seiner Beschreibung introvertierter und extravertierter Charaktertypen.[2]

Die "inner-directed-person" ist durch Selbstbewußtsein und Eigensinn gekennzeichnet. Sie läßt sich von internalisierten Verhaltensregeln leiten. Die wichtigsten Lebensziele werden bereits in sehr jungen Jahren gesetzt und konsequent verfolgt. Die "other-directed-person" hingegen orientiert ihre Zielsetzung und ihr Verhalten primär an den Erfordernissen und Reaktionen der Umwelt. Sie strebt nach Popularität und Prestige als Zeichen persönlicher Erfolge und gliedert sich ohne Schwierigkeiten in soziale Strukturen ein. Kahn et al. sehen in der "inner-" bzw. "other-directedness" typische Merkmale rigider bzw. flexibler Individuen. In bezug auf die "other-directed person" bemerken sie:

---

1) Vgl. Riesman, D., The Lonely Crowd, New Haven 195o; Kahn et al., a.a.O., S. 281 f.
2) Vgl. Jung, C.G., Psychologische Typen, 8. Aufl., Zürich 195o; Strunz, K., Das Problem der Persönlichkeitstypen, in: Handbuch der Psychologie, Bd. 4, a.a.O., S. 195 f.

> "Often adjustment to others takes on more importance than meeting one's own needs. In the extreme the flexible person has no 'self' other than that which is reflected to him moment by moment by his associates. Most flexible persons fall far short of that extreme; nevertheless they strive to be 'in time' with those arround them, readily altering their own thoughts and behaviors to fit those of others."[1)]

Eine ähnlich enge Korrelation sehen Kahn et al. zwischen der Rigidität und dem Streben nach Autorität bzw. zwischen der Flexibilität eines Individuums und dessen Bedürfnis, in interpersonale Beziehungen eingeschlossen zu werden.[2)] Diese Korrelation ist im Grunde auf die bereits erwähnten Charakteristika introvertierter und extravertierter Persönlichkeitstypen zurückzuführen. Ein Individuum, das sich sehr stark in interpersonelle Beziehungen involviert, setzt sich mit den Interaktionen einer ständigen Beeinflussung aus, die oftmals eine Änderung und Anpassung des eigenen Verhaltens notwendig machen wird. Eine rigide Persönlichkeit wird daher versuchen, sich durch Autorität und Macht von den Menschen, mit denen sie durch eine gemeinsame Aufgabenerfüllung in der Organisation verbunden ist, in gewisser Weise abzuschirmen. Nur so kann sie unter Umständen verhindern, daß durch Interaktionen - und Interaktionen heißt hier gegenseitige Beeinflussung - eine Änderung der eigenen Überzeugungen, Werte oder Attribute erforderlich wird.

---

1) Kahn et al., a.a.O., S. 281
2) Vgl. dieselben, a.a.O., S. 284 ff.

Zur Korrelation zwischen Status und Flexibilität eines Individuums finden sich in der Literatur widersprüchliche Aussagen. Amerikanische Untersuchungen auf dem landwirtschaftlichen Sektor[1] haben ergeben, daß Farmer, die sich durch einen hohen sozialen Status auszeichnen, in der Regel zu jenem Personenkreis gehören, der eine Innovation sehr früh adoptiert, sich also überdurchschnittlich flexibel verhält. Es erscheint jedoch fraglich, ob die Ergebnisse dieser Untersuchungen ohne Einschränkungen auf Organisationen übertragen werden können. Es ist sogar sehr wahrscheinlich, daß in einer Organisation gerade die Mitglieder, die in der Statushierarchie einen der oberen Plätze einnehmen, besonders heftige Widerstände gegen geplante Anpassungsmaßnahmen leisten, wenn ihr Status dadurch in Gefahr geraten könnte. Ein Individuum mit hohem Status hat in solchen Fällen mehr zu verlieren als eines, das ohnehin nur über einen geringen Status verfügt. Es kann daher angenommen werden, daß ein Individuum als Organisationsmitglied mit steigendem Status eher rigider als flexibler wird.[2]

Negativ korreliert ist mit der Flexibilität ferner in der Regel das Alter eines Individuums. Seine Abneigung gegen Änderungen nimmt mit steigendem Alter zu. Kuhlen referiert in seiner Studie über den Persönlichkeitswandel mit zunehmendem Alter zahlreiche empirische Untersuchungen, die eine derartige Korrelation als weit-

---

1) Vgl. Rogers, E.M., Diffusion of Innovations, a.a.O., S. 174 f. und die dort genannten empirischen Untersuchungen
2) Ähnlich auch Kahn et al., a.a.O., S. 285

gehend gesichert erscheinen lassen.[1] Auch Fischer weist auf diese Gefahren und die sich daraus ergebenden Aufgaben für die Betriebsführung hin:

> "Je starrer die Charakterzüge eines Menschen im Laufe seines Lebens geworden sind, desto schwerer fällt es ihm, sich dem Neuen anzupassen und es zu verstehen. Es muß der Betriebsführung gelingen, dieser Erstarrung der menschlichen Haltung, und daraus folgend, auch der Erstarrung der betrieblichen Organisation entgegenzuwirken."[2]

Die mit der Flexibilität oder Rigidität korrelierten Merkmale sind sogleich auch Bedingungen der Anpassungsfähigkeit eines Individuums. Gelingt es beispielsweise, ein Organisationsmitglied von der Unzweckmäßigkeit seines autoritären Verhaltens zu überzeugen, so wird damit eine neue Bedingung geschaffen, die wahrscheinlich eine größere personale Flexibilität zur Folge haben wird.[3]

Einen anderen Charakter haben jene Bedingungen der Anpassungsfähigkeit, die ihren Ursprung in der Umwelt des Individuums haben. Ein typisches Beispiel hierfür ist in der Entscheidungsfindung unter Zeitdruck zu sehen. Während ein Individuum ohne eine derartige Bedingung unter Umständen in der Lage wäre, sich durch flexibles Problemlösungsverhalten auf eine neue Si-

---

1) Vgl. Kuhlen, R.G., Personality Change with Age, in: Personality Change, a.a.O., S. 543 ff.; vgl. ferner Lionberger, H.F., a.a.O., S. 96 f.; Rogers, E.M., Diffusion of Innovations, a.a.O., S. 172 ff.

2) Fischer, G., Die Führung von Betrieben, Stuttgart 1961, S. 71 f.

3) Eine nach der Beeinflußbarkeit geordnete Zusammenfassung der Einflußgrößen personaler Flexibilität findet sich bei Meffert, H., a.a.O., S. 19o

tuation einzustellen, wird es unter Zeitdruck meist nicht fähig sein, vom routinemäßigen Verhalten zu einer echten Entscheidungsfindung überzugehen. Es unternimmt unter diesen Umständen in der Regel von vornherein keinen Problemlösungsversuch, sondern greift auf bereits bekannte und gespeicherte Programme zurück.

Die angeführten Beispiele zeigen, daß die Anpassungsfähigkeit wohl nur in sehr seltenen Fällen als absolutes Merkmal aufzufassen ist. Bei den meisten Individuen schwankt sie mit dem Eintritt bestimmter innerer oder äußerer Bedingungen. In diesem Zusammenhang gewinnen auch die bereits erwähnten Aspekte der Realisierung latenter Anpassungskapazitäten durch Schaffung entsprechender Voraussetzungen eine gewisse Relevanz.

b) Strukturelle Eigenschaften sozialer Systeme

Ebenso wie die Ausführungen über die strukturellen Eigenschaften personaler Systeme nimmt auch die Untersuchung struktureller Eigenschaften sozialer Systeme primär auf Eigenschaften Bezug, die mit der Übernahme der Rolle des Client Systems Bedeutung erlangen. Im Vordergrund des Interesses steht damit auch in diesem Abschnitt das Problem der Anpassungsfähigkeit. Soziale Client Systems umfassen ex definitione mehrere Individuen, es kann sich also sowohl um Gruppen als auch um Organisationen handeln. Da im Mittelpunkt der engeren Literatur zum Planned Organizational Change

die Wandelbarkeit und Anpassungsfähigkeit von Organisationen steht und sich darüber hinaus von dieser Betrachtungsebene aus die augenfälligsten direkten Verbindungen zu betriebswirtschaftlichen Aussagenkategorien ergeben, erscheint es zweckmäßig, die Untersuchung der Anpassungsfähigkeit sozialer Systeme weitgehend auf Organisationen zu beschränken.

Die Schaffung anpassungsfähiger, flexibler Organisationsstrukturen ist eine mögliche Strategie zur Reduzierung der Wirkungen ungewisser zukünftiger interner oder externer Einflüsse auf das organisatorische System.[1] Die klassische Arbeit zu diesem Problem stammt von Hart[2], der bei unsicheren Erwartungen zwischen zwei grundsätzlichen Planungsmethoden unterscheidet: Einmal kann der Plan auf die wahrscheinlichste Entwicklung ausgerichtet werden - was allerdings voraussetzt, daß entsprechende Wahrscheinlichkeiten ermittelt werden können - zum anderen kann in die Planung aber auch von vornherein ein gewisser Spielraum zur Sicherung der Flexibilität eingebaut werden.

Eine derartige Planungsstrategie bezeichnet Scott als "built-in flexibility". Er stellt ihr jedoch nicht wie Hart die Ausrichtung des Planes auf die wahrscheinlichste Entwicklung gegenüber, sondern die Strategie der "deliberate - postponement flexibility":

---

1) Vgl. Simon, H.A., Comments on the Theory of Organizations, a.a.O., S. 47o
2) Vgl. Hart, A.G., Anticipations, Uncertainty and Dynamic Planning, New York 1951, bes. S. 51 ff.

> "A distinction may be drawn between two different aspects of flexibility that are important in respect to problems of choice. One may be termed 'built - in flexibility'. Here, there is the notion of flexibility as a quality to be built into the choice made of a planning strategy. The other is called 'deliberate - postponement flexibility'. It involves delaying some choices until further information becomes available, while taking action on others." 1)

Hart und Scott beziehen ihre Ausführungen in sehr allgemeiner Weise auf alle Teilbereiche der unternehmerischen Planung. Die Flexibilität organisatorischer Strukturen und ihrer Anpassungsfähigkeit an Wandlungen der Umwelt wird somit nur implizit erfaßt. Eindeutigere Hinweise auf die Probleme des organisatorischen Wandels finden sich bei Newman und Summer[2] sowie vor allem auch bei McNulty, der ausdrücklich von "built-in mechanisms for organizational change"[3] spricht. Er benutzt diesen Terminus zur Abgrenzung bereits bei der Organisationsgestaltung berücksichtigter Flexibilitäten von unvorbereitet getroffenen "ad hoc Lösungen" im Fall der Notwendigkeit einer Anpassung.

Die Aussage, eine Organisation sei flexibel, kann sich sowohl auf das Zielsystem als auch auf Aspekte der Zielverwirklichung beziehen. Rice sieht in beiden Teilflexibilitäten ein Erfordernis, das an eine "ideale" Organisation gestellt werden muß:

---

1) Scott, B.W., Long-range Planning, in: Handbook of Business Administration, a.a.O., S. 3/55
2) Vgl. Newman, W.H. und Summer, C.E., Jr., a.a.O., S. 113 f.
3) McNulty, J.E., Organizational Change in Growing Enterprises, a.a.O., S. 1

> "Since change in the environment or in the enterprise may require change in the definition of the primary task or in the methods of its performance, an ideal organization is one that is sufficiently flexible to allow the enterprise to respond to short-term environmental change within the existing framework."[1)]

Auf eine Analyse der Zielflexibilität soll in diesem Zusammenhang verzichtet werden.[2)] Im Vordergrund der folgenden Ausführungen steht somit nicht das politische, sondern das operative System der Unternehmung. Auch innerhalb des operativen Systems ließen sich verschiedene Teilflexibilitäten unterscheiden. So untersucht Meffert beispielsweise spezifische Flexibilitätstatbestände im leistungswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Bereich sowie im Informationssystem der Unternehmung[3)]. Eine derartige Differenzierung wird hier jedoch nicht vorgenommen. Es soll vielmehr unter Zugrundelegung einiger umfassender organisatorischer Modelle versucht werden, die wichtigsten Einflußfaktoren der Anpassungsfähigkeit organisatorischer Grundstrukturen herauszuarbeiten.

Einen geeigneten Ansatzpunkt zur Untersuchung der Anpassungsfähigkeit der Unternehmungsorganisation bietet das von Hage entwickelte axiomatische Erklärungsmodell.[4)] Das Modell enthält acht eine Organisation

---

1) Rice, A.K., The Enterprise and its Environment, a.a.O., S. 17
2) Zur Zielflexibilität vgl. S. 7o f. dieser Arbeit
3) Vgl. Meffert, H., a.a.O., S. 253; zur Unterscheidung von Teilflexibilitäten vgl. ferner Riebel, P., a.a.O., S. 6
4) Vgl. Hage, J., An Axiomatic Theory of Organizations, in: Administrative Science Quarterly 1965, S. 289 ff.

charakterisierende Variablen, aus denen ein geschlossenes System von Hypothesen abgeleitet wird. Hage unterscheidet zwei Klassen von Basisvariablen. Die erste Klasse enthält vier Inputvariablen - Komplexität (complexity, specialization), Formalisierung (formalization, standardization), Stratifikation (stratification, status system) -, die zweite Klasse vier Outputvariablen: Anpassungsfähigkeit (adaptiveness, flexibility), Produktion (effectiveness), Wirtschaftlichkeit (efficiency, cost) und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz (job satisfaction). Die Auswahl dieser acht Variablen ist von Hage bewußt so allgemein getroffen worden, daß sie auf jede Art von Organisation bezogen werden können. Die Betrachtung beschränkt sich also nicht auf die Unternehmungsorganisation.

Aus der Verknüpfung der Basisvariablen gewinnt Hage zunächst sieben Ausgangshypothesen, aus denen er mit Hilfe syllogistischer Schlußfolgerungen - die Berechtigung hierzu ergibt sich aus der geschlossenen Modellformulierung - einundzwanzig weitere Nebenhypothesen ableitet. Eine limitierende Hypothese, die dem besonderen Charakter der Produktion als Variable des Modells Rechnung trägt, rundet das Aussagensystem ab. Sieben der Hypothesen des Modells nehmen unmittelbar auf die Anpassungsfähigkeit der Organisation Bezug:

(1) je geringer die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, um so geringer ist die Anpassungsfähigkeit;
(2) je höher die Produktion, um so geringer ist die Anpassungsfähigkeit;

(3) je höher die Wirtschaftlichkeit, um so geringer ist die Anpassungsfähigkeit;
(4) je geringer die Komplexität, um so geringer ist die Anpassungsfähigkeit;
(5) je höher die Formalisierung, um so geringer ist die Anpassungsfähigkeit;
(6) je höher die Zentralisation, um so geringer ist die Anpassungsfähigkeit;
(7) je höher die Stratifikation, um so geringer ist die Anpassungsfähigkeit.

In den Hypothesen (1), (2) und (3) kommen Beziehungen zwischen der Anpassungsfähigkeit und den übrigen Outputvariablen, in den Hypothesen (4) bis (7) Beziehungen zwischen Inputvariablen des Modells und der Anpassungsfähigkeit der Organisation zum Ausdruck. Hypothese (1) zeigt eine Komplementaritätsbeziehung zwischen der Zufriedenheit am Arbeitsplatz und der Anpassungsfähigkeit der Organisation. Diese Komplementarität läßt sich im wesentlichen aus der Motivationsstruktur der einzelnen Organisationsmitglieder erklären. Ein Individuum, das mit den Arbeitsbedingungen - oder ganz allgemein mit den Anreizen, die ihm die Organisation bietet - zufrieden ist, wird eher als ein unzufriedenes Organisationsmitglied geneigt sein, Beiträge an die Organisation zu leisten, die ihre Anpassungsfähigkeit erhöhen. Der Aussagengehalt dieser Hypothese liegt somit eindeutig im sozialen Bereich des sozio-technischen Systems der Unternehmungsorganisation begründet. Die Hypothese (1) wird durch eine empirische Studie von Georgopoulos und Tannenbaum[1)]

1) Vgl. Georgopoulos, B.S. und Tannenbaum, A.S., A Study of Organizational Effectiveness, in: American Sociological Review 1957, S. 534 ff.

weitgehend bestätigt. Die beiden Autoren stellten zwischen der Häufigkeit der Konflikte zwischen Vorgesetzten und Untergebenen und der Anpassungsfähigkeit der untersuchten Organisation einen Korrelationskoeffizienten von -o,7 fest. Wenn die Hypothese (1) somit auch als gesichert erscheinen könnte, so darf doch nicht übersehen werden, daß gerade eine hohe Bedürfnisbefriedigung am Arbeitsplatz die Ursache erheblicher Widerstände gegen geplante Anpassungsmaßnahmen sein kann, da die Anpassung oftmals eine Zerstörung der bisherigen Quellen der Bedürfnisbefriedigung mit sich bringt. Als Beispiel sei auf die Veränderung des Interaktionsgefüges hingewiesen, aus dem die Organisationsmitglieder zum Teil in erheblichem Maße die Befriedigung ihrer sozialen Bedürfnisse schöpfen. Im Rahmen der Analyse der Anpassungswiderstände im Anpassungsprozeß wird auf diese Zusammenhänge näher einzugehen sein.

In den Hypothesen (2) und (3) kommen Konkurrenzbeziehungen zwischen der Produktion bzw. der Wirtschaftlichkeit und der Anpassungsfähigkeit der Organisation zum Ausdruck. Hypothese (2) läßt sich zunächst einmal insofern begründen, als ein hoher Ausnutzungsgrad der betrieblichen Potentialfaktoren den kurzfristigen Anpassungsspielraum einer Organisation in starkem Maße begrenzt. Zum anderen kann die hohe Produktion aber auch als Folge einer relativ weitgehenden Spezialisierung gesehen werden. Der Preis für eine große Spezialisierung ist allerdings sowohl in bezug auf die Aggregate als auch in bezug auf die Arbeitskräfte eine geringere Anpassungsfähigkeit. Die Begründung der Hypothese (2) ist für die Hypothese (3) gleicher-

maßen relevant. Auch die Wirtschaftlichkeit steigt mit fortschreitender Spezialisierung. Der Einsatz von Spezial- anstelle von Universalmaschinen, der Verzicht auf eine breite Grundausbildung der Arbeitskräfte zur Erhöhung der innerbetrieblichen Mobilität oder auch der Verzicht auf Reservekapazitäten führt, zumindest für einen gewissen Zeitraum, zur Senkung der Stückkosten und damit zu erhöhter Wirtschaftlichkeit.[1] Die von Hage angenommenen hypothetischen Konkurrenzbeziehungen (2) und (3) fanden in der Untersuchung von Georgopoulos und Tannenbaum ebenfalls ihre Bestätigung. Für die Produktionshöhe und die Anpassungsfähigkeit wurde lediglich ein Korrelationskoeffizient von o,39, für die Wirtschaftlichkeit und die Anpassungsfähigkeit der Organisation ein Korrelationskoeffizient von o,35 ermittelt.

Hypothese (4) behauptet eine Komplementaritätsbeziehung zwischen der Komplexität und der Anpassungsfähigkeit der Organisation. Indikator der Komplexität ist dabei die Zahl der in der Organisation erforderlichen beruflichen Qualifikationen bzw. die Zahl der in ihr tätigen Spezialisten. Die Aussage dieser Hypothese erscheint nicht unanfechtbar, da die meist geringe Mo-

---

1) Zusammenfassend kann man auch sagen, daß die hohe Wirtschaftlichkeit der wenig anpassungsfähigen Organisation eine Folge der verhältnismäßig geringen Flexibilitätskosten ist. "Flexibilitätskosten sind jene Opfer, die der Disponent im Vergleich mit solchen Alternativen in Kauf nimmt, die ein geringes Maß an Anpassungsfähigkeit gewährleisten." (Meffert, H., a.a.O., S. 316). Swoboda unterscheidet Elastizitätskosten und Anpassungskosten. Elastizitätskosten trägt die Unternehmung, um zukünftige Anpassungsmaßnahmen zu erleichtern; Anpassungskosten hingegen werden durch die Anpassungsentscheidung und -ausführung verursacht (vgl. Swoboda, P., a.a.O., S. 59 f.).

bilität des Spezialisten die Anpassungsfähigkeit der Organisation kaum fördern wird. Hage begründet die Hypothese jedoch mit dem Hinweis auf das besondere Kommunikationsnetzwerk, in das Spezialisten gewöhnlich eingeschlossen sind:

> "... specialists have access to channels of information, both internal and external to the organization, which makes them more aware to the need for innovations, whether the innovations represent a responce to internal or external strains. From the organizational viewpoint, the more occupational specialties that organizations have, the more closely organizations are linked by communication networks with other organizations."1)

Der Inhalt der Hypothese (5) ist relativ unproblematisch. Das Ausmaß der Formalisierung der Organisation leitet Hage aus dem Spielraum ab, der den einzelnen Rolleninhabern in der Organisation bei der Erfüllung ihrer Rollen verbleibt. Verfügen die Organisationsmitglieder über relativ weite Entscheidungsbefugnisse und -kriterien, so wird sich daraus in der Regel auch eine erhöhte Flexibilität der Gesamtorganisation ergeben.

Der in Hypothese (6) zum Ausdruck gebrachte Zusammenhang zwischen dem Zentralisationsgrad und der Anpassungsfähigkeit einer Organisation wird in der Literatur ebenfalls kaum bestritten. Dem spezifischen Inhalt der empirischen Untersuchungen und theoretischen Abhandlungen entsprechend, kommen die einzelnen Autoren zu dem Ergebnis, daß ein Abbau der Zentralisation zu

---

1) Hage, J., a.a.O., S. 3o3 f.

steigender Kreativität, Innovationsfreudigkeit oder Anpassungsfähigkeit der Organisation führt.[1] Als Maßgröße für die Bestimmung des Dezentralisationsgrades dient Hage das Verhältnis der entscheidungsbefugten Organisationsmitglieder zu ihrer Gesamtzahl. Damit läßt sich die Hypothese (6) auch in die Aussage umformulieren, daß eine Organisation um so anpassungsfähiger ist, je mehr Organisationsteilnehmer in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

Hypothese (7) schließlich behauptet eine Konkurrenzbeziehung zwischen der Stratifikation und der Anpassungsfähigkeit. Indikatoren für das Ausmaß der Stratifikation sind die Unterschiede in Einkommen und Prestige sowie die Mobilitätsrate zwischen den verschiedenen Statusebenen. Zahlreiche empirische Untersuchungen ergaben eine Bestätigung des von Hage vermuteten Zusammenhanges zwischen der Stratifikation und der Anpassungsfähigkeit.[2] Besondere Bedeutung hat eine Fallstudie von Ronken und Lawrence erlangt.[3] Die beiden Forscher führten die geringe Anpassungsbereitschaft

---

1) Vgl. Gater, R., Zentralisierung und Dezentralisierung in ihren Auswirkungen auf die Anpassungsfähigkeit der Unternehmungen, in: Dynamische Betriebsführung, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1959, S. 1o4 ff.; Guetzkow, H., The Creative Person in Organizations, in: The Creative Organization, a.a.O., S. 37 ff.; Janowitz, M., Hierarchy and Authority in the Military Establishment, in: Complex Organizations, a.a.O., S. 198 ff.; Stratoudakis, P., Organisation der Unternehmensführung, Wiesbaden 1961, S. 11o ff.

2) Eine Zusammenstellung der wichtigsten Veröffentlichungen über die Beziehung zwischen Stratifikation und Anpassungsfähigkeit findet sich bei Blau, P.M. und Scott, W.R., a.a.O., S. 122 ff.

3) Vgl. Ronken, H. und Lawrence, P., Administering Changes, Boston 1952

der untersuchten Organisation nicht direkt auf die hohe Stratifikation, sondern auf die hierdurch bedingte Unzufriedenheit am Arbeitsplatz und die Störung der Kommunikationsbeziehungen zurück.

Der geschlossene Modellcharakter und die Annahme axiomatischer Grundhypothesen ermöglichen Hage die Ableitung eines in sich geschlossenen, widerspruchsfreien Aussagengefüges, das wesentliche Einflußgrößen der Anpassungsfähigkeit organisatorischer Systeme aufdeckt. Anspruch auf eine auch nur annähernd vollständige Erfassung der in einer Organisation wirksam werdenden Flexibilitätstatbestände kann Hage bei der Zugrundelegung von lediglich acht Variablen jedoch nicht erheben.

Umfassendere Aussagen über die Anpassungsfähigkeit der Organisation lassen sich mit Hilfe der auf Shepard zurückgehenden Unterscheidung mechanistischer und organistischer Organisationsstrukturen gewinnen.[1] Weiter entwickelt und präzisiert wurde diese Konzeption vor allem von Burns und Stalker.[2] Sie sprechen von mechanistischen und organistischen Managementsystemen. Der mechanistische Systemtyp ist durch eine verhältnismäßig große Starrheit gekennzeichnet. Er kann als die ideale Organisationsform bei relativ stabilen Umwelt-

---

1) Vgl. Shepard, H.A., Organic and Mechanistic Models of Organization, Esso Laboratories, 1959 (zitiert bei: Pym, D., Effective Managerial Performance in Organizational Change, in: The Journal of Management Studies 1966, S. 79

2) Vgl. Burns, T. und Stalker, G.M., The Management of Innovation, London 1961, S. 966 ff.; vgl. ferner Hower, R.M. und Lorsch, J.W., Organizational Inputs, in: Systems Analysis in Organizational Behavior, a.a.O., S. 167 ff.

verhältnissen betrachtet werden. Nach Ansicht Burns[1] weist das mechanistische Managementsystem deutlich erkennbare Parallelen zu den Charakteristika des bürokratischen Organisationsmodells Webers und zu den Grundsätzen der Lehre Fayols auf. Im einzelnen benutzen Burns und Stalker zur näheren Beschreibung der beiden Systemtypen elf Variable.[2] Gegenüber dem von Hage entwickelten Modell zeichnet sich der Katalog von Variablen, wie ihn Burns und Stalker vorschlagen, vor allem durch die explizite Einbeziehung auch der Kommunikations- und Machtstruktur der Organisation aus. So ist für organistische Systeme die geringe Bedeutung des hierarchischen Befehlssystems typisch. An seine Stelle tritt die Entwicklung gemeinsamer Überzeugungen und Werte. "Wachstum und Zunahme von institutionalisierten Werten, Überzeugungen und Verhaltensweisen in Form von Hingabe, Ideologie und Umgangsformen, die alle an einem Image der Firma in ihrem industriellen und wirtschaftlichen Rahmen orientiert sind, machen den Verlust der formalen Struktur wett."[3] Zusammenfassend entwirft Burns folgendes Bild des organistischen Managementsystems:

> "Organic systems are adapted to unstable conditions when new and unfamiliar problems and requirements for action continually arise

---

1) Vgl. Burns, T., On the Plurality of Social Systems, a.a.O., S. 172
2) Vgl. Burns, T. und Stalker, G.M., The Management of Innovation, a.a.O., S. 119 ff.; dieselben, Mechanistische und organische Systeme des Managements, in: Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 149 ff.
3) Dieselben, Mechanistische und organische Systeme des Managements, a.a.O., S. 151

> which cannot be broken down and distributed among specialist roles within a hierarchy. Jobs lose much of their formal definition of methods, responsibilities, and powers, and the definitive or enduring demarcation of functions becomes impossible to prescribe. Responsibilities and functions, and even methods and powers, have to be constantly redefined through interaction with others participating in the discharge of common tasks or the solution of common problems. These tasks, and each individual's share, have to be discharged in the light of knowledge of the tasks and situation of the concern as a whole. Interaction runs laterally as much as vertically, and communication between people of different rank tends to resemble 'lateral' consultation rather than 'vertical' command. Omniscience can no longer be imputed to the head of the concern."[1]

Mechanistische und organistische Organisationsstrukturen stellen Idealtypen dar, die in ihren extremen Ausprägungen nur selten zu finden sein werden. Die Unterscheidung der beiden Formen ist keiner strengen Dichotomie gleichzusetzen. Die meisten Organisationen vereinen in sich Merkmale sowohl organistischer als auch mechanistischer Systeme. Darüber hinaus bezieht eine Organisation in der Regel keinen festen Standort zwischen den Polen, sondern verändert ihre Struktur entsprechend den Erfordernissen der Umwelt.

> "... the relation of one form to the other is elastic, so that a concern oscillating between relative stability and relative change may also oscillate between the two forms. A concern may (and frequently does) operate with a management system which includes both types."[2]

---

1) Burns, T., On the Plurality of Social Systems, a.a.O., S. 173
2) Burns, T. und Stalker, G.M., The Management of Innovation, a.a.O., S. 122

Die enge Beziehung zwischen der Anpassungsfähigkeit einer Organisation und ihrem Platz in dem Kontinuum zwischen den beiden Idealtypen fanden Burns und Stalker in ihrer Studie über Unternehmungen der elektronischen Industrie eindeutig bestätigt. Während diese Hypothese bisher nicht bestritten wurde, wird die ebenfalls festgestellte größere Wachstumsrate organistischer Systeme in einer neueren von Sadler und Barry[1] durchgeführten Untersuchung angezweifelt. Ihre Ergebnisse lassen keine klare Beziehung zwischen dem organistischen bzw. mechanistischen Organisationstyp und der Wachstumsrate erkennen. Da Sadler und Barry aber lediglich vier Unternehmungen in die Untersuchung einbezogen, erscheinen zuverlässige Schlußfolgerungen sehr zweifelhaft. Es wird daher weiteren Forschungen auf breiterer Basis vorbehalten sein, diesen Zusammenhang eindeutig zu klären.

Während das axiomatische Erklärungsmodell Hages statischen Charakter hat und auch in der Unterscheidung organistischer und mechanistischer Management-Systeme dynamische Gesichtspunkte nur vereinzelt anklingen, hat McNulty ein dynamisches Modell zur Analyse der Anpassungsfähigkeit von Organisationen entwickelt, das den Zeitaspekt explizit berücksichtigt.[2] Das Modell McNultys beruht zwar auf einem hohen Abstraktionsgrad, zeigt aber auf Grund seiner dynamischen Konzeption einige Einflußfaktoren der Flexibilität sozialer Systeme auf, die bei Hage sowie Burns und Stalker nicht zum Ausdruck kommen. Vor allem die Einbeziehung des An-

---

1) Vgl. Sadler, P.J. und Barry, B.A., Organizational Characteristics of Growing Companies, in: The Journal of Management Studies 1967, S. 2o4 ff.
2) Vgl. McNulty, J.E., Some Economic Aspects of Business Organization, Philadelphia 1964, S. 72 ff.

spruchsniveaus bzw. der Anspruchsanpassung und das Phänomen des organisationalen Lernens tragen zu dieser Erweiterung bei. Die Lernfähigkeit der Organisation wird bei McNulty zur entscheidenden Determinante der Anpassungsfähigkeit.[1)]

Eine dynamische Betrachtung läßt deutlich werden, daß die Anpassungsfähigkeit sozialer Systeme, ebenso wie die personaler Systeme, kein absolutes Merkmal ist. Die Nutzbarmachung lerntheoretischer Aspekte zeigt, daß man auch in bezug auf die Organisation von latenten Anpassungskapazitäten sprechen kann, die in einem mehr oder weniger großen Zeitraum realisiert werden können. Dem Bemühen der Organisation, durch Lernprozesse die Anpassungskapazität zu erweitern, steht andererseits eine von zahlreichen Autoren behauptete "natürliche" Tendenz zur Erstarrung gegenüber.[2)] Das Zusammenspiel dieser beiden konträren Kräfte ergibt die in einem bestimmten Zeitpunkt verfügbare Anpassungsfähigkeit der Organisation.

---

1) Auf die ausführliche Darstellung des Modells soll hier verzichtet werden. Eine umfassende Würdigung der Gedankengänge McNultys findet sich bei Meffert, H., a.a.O., S. 3o5 ff.

2) Vgl. Spencer, P. und Sofer, C., Organizational Change and its Management, in: The Journal of Management Studies 1964, S. 3o; vgl. ferner Lisowsky, A., Die Elastizität der Organisation, in: Die Unternehmung 1954, S. 65

3. Relationale Eigenschaften der Elemente des Anpassungssystems

Es liegt in der Natur des Systemcharakters, daß die Elemente eines Systems nicht isoliert nebeneinander stehen, sondern in vielfältigen Beziehungen zusammenwirken. Die Beschreibung der Elemente eines Systems ist daher unvollständig, wenn sie die zwischen ihnen bestehenden Zusammenhänge nicht mit einschließt. Eigenschaften eines Elements, die sich aus Beziehungen zu anderen Elementen des Systems ergeben, können als relationale Eigenschaften bezeichnet werden. Ihnen stehen die absoluten Eigenschaften gegenüber. Sie liegen in dem einzelnen Element begründet. Ihre Erklärung bedarf keiner Informationen über andere Elemente des Systems.[1)]

Das spezifische Netz der Beziehungen zwischen den Elementen des Anpassungssystems bestimmt die Struktur des Anpassungssystems. Sie ist von der Struktur der einzelnen Elemente zu unterscheiden. Gewisse Parallelen werden jedoch sichtbar, wenn man die Struktur des Anpassungssystems mit der sozialer Systeme als Elemente des Anpassungssystems vergleicht.

Die Beziehungen zwischen den Elementen des Anpassungssystems kommen in der sozio-emotionalen Struktur, der Kommunikations- und der Machtstruktur zum Ausdruck. Auf die Kommunikationsbeziehungen und die sozio-emotionalen Beziehungen im Anpassungssystem wird bei der

---

1) Zur Unterscheidung absoluter und relationaler Eigenschaften von Systemelementen vgl. Lazarsfeld, P.F. und Menzel, H., a.a.O., S. 431 ff.

Beurteilung ihres Einflusses auf den Anpassungsprozeß im letzten Abschnitt dieser Arbeit näher einzugehen sein. Die Unterscheidung relationaler Eigenschaften der Elemente des Anpassungssystems stellt zunächst die Machtstruktur in den Vordergrund, da ihre Ausprägung ein definitorisches Merkmal des Planned Change ist. Die Bedeutung des Problems der Machtverteilung in der Konzeption des Planned Change betont vor allem Bennis. Er spricht nur dann von Planned Change, wenn zwischen dem Change Agent und dem Client System symmetrische oder zumindest keine einseitigen Machtbeziehungen bestehen.[1] Beide Parteien müssen in der Lage sein, durch wechselseitige Beeinflussung aktiv auf die Bestimmung der Ziele und die Durchführung des Wandels einzuwirken. Die Machtbeziehungen im Anpassungssystem sind also durch drei Aspekte gekennzeichnet:

> "These are: (a) the agent exerting influence ..., (b) the method of exerting influence, and (c) the agent subjected to influence ... When an agent, O, performs an act resulting in some change in another agent, P, we say that O influences P. If O has the capability of influencing P, we say that O has power over P."[2]

Macht ist die Fähigkeit andere zu beeinflussen. Wenn Bennis als Voraussetzung des Planned Change eine weitgehende Gleichverteilung der Macht im Anpassungssystem fordert, so setzt er damit voraus, daß die Fähigkeit des Change Agent zur Beeinflussung des Client System bzw. die Fähigkeit des Client System zur Beeinflussung

---

1) Vgl. hierzu S. 21 f.dieser Arbeit
2) Cartwright, D., Influence, Leadership, Control, in: Handbook of Organizations, a.a.O., S. 4

des Change Agent grundsätzlich einer Regelungsmöglichkeit unterliegt. Eine derartige "geplante" oder geregelte Machtverteilung kann jedoch nur von den formalen Aspekten der Macht ausgehen. Davon zu unterscheiden sind die vielfältigen informalen Machtbeziehungen. Sie werden sichtbar, wenn man die verschiedenen Machtmittel oder Beeinflussungsmethoden und die einzelnen Machtgrundlagen einer kurzen Betrachtung unterzieht.

Nach Dahl umfaßt die Untersuchung von Machtbeziehungen fünf wesentliche Elemente[1]: die Machtgrundlagen (bases of power), die Machtmittel (means of power), den Machtbereich (scope of power), die Machtfülle (amount of power) und die Ausdehnung der Macht (extension of power). Die Machtausdehnung geht nur dann als Element in die Machtbeziehung ein, wenn über mehrere Individuen Macht ausgeübt wird. Harsanyi nennt als zusätzliche Dimensionen die Kosten der Macht und die Stärke der Macht.[2] Hier interessieren primär die Machtgrundlagen und die Machtmittel. Besonders deutlich zeigen die Machtgrundlagen, daß Machtbeziehungen nur in sehr beschränktem Umfang geregelt werden können. Die verschiedenen Grundlagen, auf denen die Macht eines Individuums beruhen kann, werden vor allem von French und Raven untersucht.[3]

---

1) Vgl. Dahl, R.A., The Concept of Power, in: Behavioral Science 1957, S. 2o3
2) Vgl. zur näheren Erläuterung dieser Begriffe Harsanyi, J., Messung der sozialen Macht, in: Spieltheorie und Sozialwissenschaften, Hrsg. M. Shubik, Hamburg 1965, S. 193 ff.
3) Vgl. French, J.R.P., Jr. und Raven, B., The Bases of Social Power, in: Group Dynamics, 2. Aufl., Hrsg. D. Cartwright und A. Zander, Evanston, Ill./Elmsford, New York, S. 612 ff.

Sie unterscheiden fünf Machtbasen: "reward power", "coercive power", "legitimate power", "referent power" und "expert power". Die "reward power" (Macht durch Belohnung) eines Machtausübenden (O) beruht auf der Annahme des Partners in der Machtbeziehung (P), daß O ihn im Falle des Gehorsams in irgendeiner Weise belohnen wird. Entsprechend basiert der Gehorsam bei der "coercive power" (Macht durch Sanktionsmöglichkeit) auf der Befürchtung des P, daß O in der Lage ist, ein ungehorsames Verhalten zu bestrafen. "Legitimate power" (legitimierte Macht) leitet sich aus einer formal gesetzten Ordnung ab, die P anerkennt. "Referent power" (Macht durch Identifikation) beruht auf der Identifikation des P mit O, d.h. er teilt weitgehend dessen Werte. Es ist daher nicht erforderlich, daß O tatsächlich beabsichtigt, das Verhalten des P zu beeinflussen. Basiert die Macht des O auf der "expert power" (Macht durch Sachverständigkeit), so akzeptiert P von O erhaltene Informationen als Entscheidungsprämissen, da er O als Experten in bestimmten Sachfragen ansieht.

Vergleicht man die verschiedenen Beeinflussungsmethoden, wie sie zum Beispiel Gilman unterscheidet, mit den Grundlagen der Macht nach French und Raven, so zeigen sich gewisse Überschneidungen aber auch Ergänzungen. Die Beeinflussung kann nach Gilman entweder durch Zwang (coercion), Manipulation (manipulation), Autorität (authority) oder durch Überzeugung (persuasion) erfolgen.[1] Die Beeinflussung durch Zwang basiert auf der Macht durch Sanktionsmöglichkeit, die

1) Vgl. Gilman, G., An Inquiry into the Nature and Use of Authority, in: Organization Theory in Industrial Practice, Hrsg. M. Haire, New York 1962, S. 1o7

Beeinflussung durch Autorität beruht in ihren formalen Komponenten auf der legitimierten Macht. Die Methoden der Überzeugung und der Manipulation finden sich nicht im Begriffssystem von French und Raven. Eine Abgrenzung der beiden Methoden stößt auf Schwierigkeiten, da Überzeugungsprozesse in der Regel auch Manipulationen enthalten. Ein grundsätzlicher Unterschied besteht jedoch darin, daß sich der Beeinflußte im Falle der Überzeugung bewußt ist, daß er eine vom Beeinflussenden stammende Information als Entscheidungsprämisse akzeptiert. Im Falle der Manipulation fehlt dem Beeinflußten dieses Bewußtsein. Typisches Kennzeichen der Manipulation ist darüber hinaus, daß der Beeinflussende in der Lage ist, eine gewisse Kontrolle über die Informationsgewinnung des Beeinflußten auszuüben.

Ebenso wie in den von French und Raven differenzierten Machtgrundlagen finden die Beeinflussungsmethoden der Überzeugung und der Manipulation auch in den meisten anderen Einteilungen dieser Art[1] kein direktes Pendant. Einen umfassenderen Katalog von Machtbasen, in dem die wichtigsten in der Literatur zu findenden Ansätze berücksichtigt sind, hat deshalb Kirsch zusammengestellt.[2] Danach lassen sich im einzelnen folgende Machtgrundlagen unterscheiden:

(1) die Möglichkeit, Informationen zu manipulieren,

---

1) Vgl. z.B. Peabody, R.L., Organizational Authority, New York 1964; Presthus, R.V., Authority in Organizations, in: Concepts and Issues in Administrative Behavior, a.a.O., S. 127 ff.

2) Vgl. Kirsch, W., Zur Problematik "optimaler" Kapitalstrukturen (unveröffentlichtes Manuskript), München 1968

(2) die Fähigkeit, Belohnungen oder Bestrafungen wirksam werden zu lassen,
(3) die persönliche Überzeugungskraft,
(4) die auf Informationsvorteilen beruhende Sachverständigkeit,
(5) gefühlsmäßige Bindungen, die zur Identifikation des Machtunterworfenen mit dem Machthaber führen[1],
(6) soziale Normen, die die Machtausübung legitimieren.

Geht man von einer derart breiten Streuung der Machtgrundlagen aus, so wird deutlich, daß sich die Machtausübung im Anpassungssystem nicht auf formale Rechte beschränkt. Es werden zusätzlich zahlreiche informale Kräfte wirksam, die zur Folge haben, daß auch im Sinne des Planned Organizational Change konstituierte Anpassungssysteme durch eine ausgesprochen asymmetrische Allokation der Machtgrundlagen gekennzeichnet sein können. Von den genannten Machtgrundlagen lassen sich im allgemeinen nur Belohnungen und Bestrafungen formal regeln. Aber selbst diese stehen lediglich neben informalen Sanktionsmöglichkeiten, die sich aus sozialen Normen ableiten. Ein formaler Aspekt zeigt sich allenfalls noch in der Aufstellung von Schlichtungsregeln.

---

1) Eine gewisse Ähnlichkeit mit der Macht durch Identifikation weist die Macht auf Grund von "co-orientation" auf, bei der das beeinflußte Individuum Informationen des Machtausübenden als Entscheidungsprämissen akzeptiert, weil es weiß, daß dieser über gleiche Überzeugungen und Werte verfügt wie es selbst. Vgl. hierzu Jones, E.E. und Gerard, H.B., a.a.O., S. 319 f.

Vor allem die Überwindung von Widerständen im Anpassungsprozeß zeigt deutlich, daß informale Machtbeziehungen zwischen Change Agent und Client System in entscheidendem Maße den Ablauf des Prozesses determinieren. Oftmals sind Überzeugung, Manipulation, Identifikation oder Sachverständigkeit Voraussetzungen zur Überwindung von Widerständen im Client System. D.h. aber nichts anderes, als daß der Erfolg der Anpassung von der Asymmetrie der Machtstruktur des Anpassungssystems abhängen kann.

IV. Der Anpassúngsprozeß

Nach der Beschreibung der Ziele und Elemente des Anpassungssystems sowie seiner wichtigsten strukturellen Merkmale erfordert die Charakterisierung eines Systems, gemäß den von Lundberg unterschiedenen Variablen, eine Analyse der in dem System ablaufenden Prozesse. Aus diesem Grunde dient das letzte Kapitel des Hauptteils der Arbeit der Untersuchung des Anpassungsprozesses. Dem Problem der Durchführung des Anpassungsprozesses und den dabei zu überwindenden Schwierigkeiten wird in der Diskussion im Rahmen des Planned Organizational Change eine zentrale Bedeutung beigemessen. Bevor auf dieses Problem näher eingegangen werden kann, ist es aber erforderlich, die wichtigsten generellen Kennzeichen des Prozeßablaufs herauszuarbeiten.

1. Der Anpassungsprozeß als kollektiver Entscheidungsprozeß

Da ein Anpassungsprozeß im Sinne des Planned Organizational Change die Beteiligung von zumindest zwei Individuen voraussetzt, kann er auch als kollektiver Entscheidungsprozeß bezeichnet werden. Kollektive Entscheidungsprozesse und damit auch der Anpassungsprozeß werden in der Literatur nach zwei Gesichtspunkten beschrieben. Einmal stehen die typischen Phasen solcher Prozesse im Vordergrund, zum anderen wird versucht, die möglichen Ausprägungen der einzelnen Entscheidungs- und Anpassungsprozesse nach gewissen Gesichtspunkten zu systematisieren, um auf diese Weise zu einer differenzierteren Betrachtung verschiedener

Arten von Entscheidungs- und Anpassungsprozessen zu gelangen.

a) Die Phasen des Anpassungsprozesses

Geht man davon aus, daß ein Anpassungsprozeß ein kollektiver organisatorischer Entscheidungsprozeß[1] ist, an dem der Change Agent, das Client System und unter Umständen der Change Catalyst beteiligt sind, so bietet es sich zunächst einmal an, die Phasen des Anpassungsprozesses in enger Analogie zu den generellen Phasen kollektiver organisatorischer Entscheidungsprozesse zu untersuchen. Kollektive Entscheidungsprozesse weisen gegenüber dem Problemlösungsprozeß des einzelnen Individuums eine Reihe von Besonderheiten auf, die sich auch in der Einteilung der Phasen niederschlagen.

Young[2] hat ein Phasenschema entwickelt, das den speziellen Gesichtspunkten der Kollektiventscheidung Rechnung trägt und sich daher auch auf Anpassungsprozesse übertragen läßt. Das Schema Youngs zeichnet sich darüber hinaus durch eine sehr weitgehende Differenzierung aus. In Anlehnung an die von Young getroffene Einteilung lassen sich zehn Phasen des Anpassungsprozesses unterscheiden. Der Anpassungsprozeß beginnt mit dem Aushandeln des Anpassungsziels zwischen Change Agent und Client System (1). Der Change Catalyst kann hierbei die Rolle eines Schlichters übernehmen. An die Ziel-

1) Zur Theorie der kollektiven Entscheidungsfindung in der Unternehmung vgl. Wurst, S., Das Entscheidungskollegium, Dissertation, München 1967
2) Vgl. Young, S., Management: A Systems Analysis, Glenview, Ill. 1966, S. 31 f.

fixierung schließen generelle Überlegungen darüber an, wie das gesetzte Ziel erreicht werden kann; eine globale Strategie wird festgelegt (2). Es folgt die nähere Präzisierung des geplanten Vorgehens (3), die Suche nach alternativen Lösungen (4) und deren Bewertung, die zur vorläufigen Auswahl einer Alternative führt (5). In der sechsten Phase muß zwischen dem Change Agent und dem Client System eine Einigung über die vorgeschlagene Lösungsmöglichkeit des Anpassungsproblems erzielt werden (6). Als nächster Schritt schließt sich die Autorisierung der geplanten Lösung an (7). Die Autorisierung wird dann notwendig, wenn kein Mitglied des Anpassungssystems über die hierzu erforderlichen Kompetenzen verfügt. Dies gilt vor allem für den externen Change Agent. Nach der Durchführung der Anpassung (8) werden die Organisationsmitglieder, die nicht am Entscheidungsprozeß beteiligt sind, aber trotzdem von der Anpassung betroffen werden, über deren Folgen informiert (9). Da nach Möglichkeit das gesamte Client System in den Entscheidungsprozeß einbezogen werden soll, ist die neunte Phase in erster Linie für jene Organisationsmitglieder von Bedeutung, die erst durch Sekundäreffekte der Anpassung von ihren Konsequenzen berührt werden. Der Anpassungsprozeß endet mit der Revisionsphase (1o) zur Einschätzung der Effizienz der durchgeführten Maßnahmen.

Die von den Vertretern des Planned Organizational Change verwendeten Phasenschemata des Anpassungsprozesses weichen von der hier vertretenden mehr entscheidungstheoretischen Betrachtungsweise kollektiver Prozesse zum Teil erheblich ab. Andererseits sind aber auch gewisse Übereinstimmungen festzustellen. Eine kurze Darstel-

lung der Ansätze von Mann und Neff sowie von Lippitt, Watson und Westley mag dies verdeutlichen. Mann und Neff gehen bei ihrer Einteilung vom Gleichgewicht der Organisation aus, das durch einen Wandel der Umwelt gestört wird. Durch den Anpassungsprozeß erreicht die Organisation ein neues Gleichgewicht. Im einzelnen unterscheiden sie fünf Phasen:

"(1) The state of the organization before change ...
(2) The recognition of a need for change ...
(3) Planning for the change ...
(4) Taking the action steps to make the change ...
(5) Stabilizing the change."[1)]

Eine im Hinblick auf die Konzeption dieser Arbeit besonders interessante Unterscheidung der einzelnen Anpassungsphasen treffen Lippitt, Watson und Westley. Den Rahmen ihres Phasenschemas bildet nicht wie bei Mann und Neff das Organisationsgleichgewicht, sondern die Kooperation zwischen dem Change Agent und dem Client System. Der Anpassungsprozeß beginnt mit der Konstitution des Anpassungssystems und endet mit seiner Auflösung bzw. mit der Definition einer Nachfolgebeziehung:

"The client system discovers the need for help, sometimes with stimulation by the change agent...
The helping relationship is established and defined ...
The change problem is identified and clarified ...
Alternative possibilities for change are examined; change goals or intentions are established ...
Change efforts in the 'reality situation' are attempted ...

---

1) Mann, F.C. und Neff, F.W., a.a.O., S. 3

> Change is generalized and stabilized ...
> The helping relationship ends or a different type of continuing relationship is defined."[1)]

Vergleicht man die Einteilungen von Mann und Neff sowie von Lippitt, Watson und Westley mit dem eingangs entwickelten Phasenschema, so zeigt sich, daß die Besonderheiten des kollektiven Entscheidungsprozesses vor allem bei Mann und Neff nicht deutlich genug zum Ausdruck kommen. Auch bei Lippitt, Watson und Westley sind sie nur implizit in der Beschreibung der Beziehung zwischen Change Agent und Client System enthalten. Interessante Aspekte eröffnen die beiden Ansätze jedoch auf Grund der gewählten Ausgangspunkte.[2)]

Eine Analogiebetrachtung läßt erkennen, daß sich die dargestellten Schemata letztlich auf drei Grundphasen zurückführen lassen. Jede Anpassung bedingt die Aufgabe des bisherigen Zustandes, Aktionen zur Erreichung eines neuen Zustandes und dessen Stabilisierung. Zur Bezeichnung dieser Phasen sollen die von Lewin im Rahmen seiner Ableitung des quasi-stationären sozialen Gleichgewichts[3)] geprägten Termini "unfreezing", "moving" und "freezing" verwendet werden. Lewin sieht

---

1) Lippitt, R., Watson, J. und Westley, B., a.a.O., S. 123

2) Ähnliche Phasen des Anpassungsprozesses unterscheiden z.B.: Blake, R.R. und Mouton, J.S., a.a.O., S. 358 ff.; Judson, A.S., a.a.O., S. 139 ff.; Sayles, L.R., The Change Process in Organizations: Applied Anthropology Analysis, a.a.O., S. 631 ff.; Wheaton, R.G., a.a.O., S. 2o f.

3) Vgl. Lewin, K., Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change, in: Human Relations 1947, S. 5 ff.; derselbe, Group Decision and Social Change, in: Readings in Social Psychology, a.a.O., S. 197 ff.

die Ursachen für die relative Konstanz des Gleichgewichts sozialer Systeme in dem Zusammenwirken gleich starker konträrer sozialer Kräfte. In dem Kräftefeld kann jedoch eine über gewisse Toleranzgrenzen hinausgehende Störung eintreten, so daß das System die bisherige Gleichgewichtslage nicht aufrechterhalten kann (unfreezing). Es muß sich ein neues Gleichgewicht suchen. Die Strukturen und Prozesse des Systems wandeln sich (moving). Die dritte Phase dient der Stabilisierung des veränderten Kräfteverhältnisses, das die neue Gleichgewichtslage determiniert (freezing).

Das Lewinsche Modell läßt sich ohne Schwierigkeiten auf die Unternehmung übertragen. Der Unterschied besteht zunächst lediglich darin, daß entsprechend der Interpretation der Unternehmung als sozio-technisches System an die Stelle des sozialen Kräftefeldes ein sozio-technisches Kräftefeld tritt. Abbildung 5 zeigt eine von dieser Betrachtungsweise ausgehende Darstellung des Anpassungsprozesses.

Es sei die Einführung eines neuen Fertigungsverfahrens angenommen, das die Herstellung eines gleichen Produkts bei höherem Output pro Zeiteinheit ermöglicht. Das Fertigungsverfahren sei nicht vollautomatisch, so daß technische und soziale Kräfte gleichermaßen wirksam werden. Die Periode $t_o - t_1$ ist durch ein relativ stabiles Gleichgewicht gekennzeichnet. "Relativ stabil" ist dieses Gleichgewicht deshalb, weil auch die Periode $t_o - t_1$ nicht völlig frei von Wandlungsprozessen ist. Die Störungen des sozio-technischen Kräfte-

---

1) Vgl. Mann, F.C. und Neff, F.W., a.a.O., S. 63

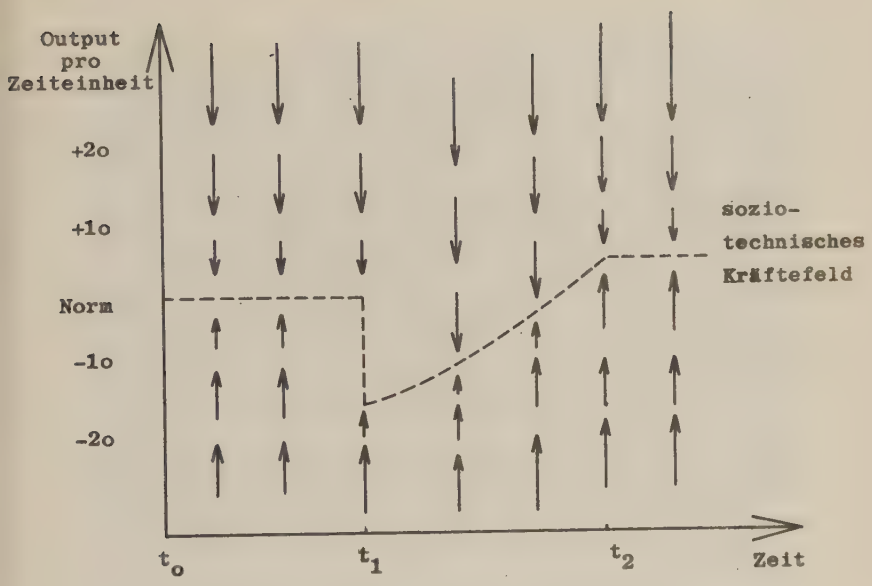

Abbildung 5

feldes sind jedoch nicht so stark, daß sie zu einer grundsätzlichen Änderung des Gleichgewichtsniveaus führen. Der Wandel beschränkt sich auf den Austausch einzelner Arbeitskräfte, die Erneuerung kleiner Teilaggregate oder ähnliche geringfügige Änderungen. Bezogen auf das hier zu entwickelnde Beispiel bedeutet dies, daß der Output pro Zeiteinheit nur unwesentlich um eine bestimmte Norm schwankt. Im Zeitpunkt t_1 wird das neue Fertigungsverfahren eingeführt. Es kommt zu einer einschneidenden Veränderung des sozio-technischen Kräftefeldes. Dies wird durch die unterschiedliche Anzahl und Länge der Pfeile angedeutet. Die Anzahl der Pfeile symbolisiert die Menge der wirksam werdenden Kräfte, ihre Länge die Stärke dieser Kräfte. Das

Outputniveau sinkt mit der Einführung des Verfahrens zunächst erheblich. Die Ursache dieses Abfalls kann sowohl in den Betriebsmitteln als auch in den Arbeitskräften begründet liegen. Beispiele hierfür sind eine anfangs nicht störungsfrei funktionierende, neu installierte Anlage, mangelnde Beherrschung der veränderten Anforderungen der Arbeitsplätze durch die Arbeiter oder das Auftreten von Anpassungswiderständen. In der Periode t_1 - t_2 werden in verstärktem Maße Gegenkräfte entwickelt, die zu einem allmählichen Anstieg des Outputniveaus führen. Die Arbeiter erzielen Lerngewinne, der Change Agent ergreift geeignete Maßnahmen zur Überwindung der Anpassungswiderstände. Im Zeitpunkt t_2 beginnt sich der Prozeß zu stabilisieren. Eine neue Gleichgewichtslage höheren Niveaus ist erreicht.

Die Darstellung zeigt, daß veränderte Gleichgewichtslagen im sozio-technischen Kräftefeld der Unternehmung die Folge einer Verminderung oder Verstärkung sowohl der zu einem höheren als auch der zu einem niedrigeren Gleichgewichtsniveau tendierenden Kräfte sein können.[1)]

---

1) Den Gedanken des quasi-stationären Gleichgewichts hat auch Pages aufgegriffen. Er betont vor allem, daß es nicht gleichgültig ist, ob ein neues Gleichgewicht als Folge einer Verminderung oder einer Verstärkung von Teilkräften des Feldes eintritt: "The change can be described as the passage from a quasi-stationary equilibrium to a different one. It occurs when the forces tending in one direction are stronger than the opposing forces. It ends when equilibrium is restored.
The change takes place with increased tension when it is due to the increase of forces working in one direction.
The change takes place with decreased tension when it is due to the decrease of forces working in one direction." (Pages, M., The Sociotherapy of the Enterprise, in: The Planning of Change, a.a.O., S. 174).

Andererseits ist es natürlich auch möglich, die Kräfte beider Richtungen in gleichem Maße zu verstärken oder zu vermindern. In diesem Falle ändert sich zwar das Kräftefeld, nicht jedoch die Gleichgewichtslage. Trotzdem können sich erhebliche Konsequenzen ergeben. Werden die konträren Kräfte im gleichen Umfang verstärkt, so bleibt das Gleichgewichtsniveau zwar erhalten, die Spannungen und Konfliktmöglichkeiten werden aber erhöht. Ein typisches Beispiel hierfür ist in der Erhöhung des autoritären Drucks zur Bekämpfung von Widerständen in der Unternehmungsorganisation zu sehen.

Anpassungsprozesse bergen in ganz besonderem Maße die Gefahr von Konflikten in sich. Es ist daher erforderlich, daß am Anfang des Anpassungsprozesses die gemeinsame Zielbildung steht, an der sowohl der Change Agent als auch das Client System beteiligt sind. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, den Anpassungsprozeß als kollektiven Entscheidungsprozeß aufzufassen. In der Formulierung gemeinsamer Ziele liegt eines der Hauptprobleme, die ein erfolgreicher Anpassungsprozeß zu bewältigen hat. In der Regel weichen die Werte und Überzeugungen des Change Agent und des Client System so erheblich voneinander ab, daß die Formulierung gemeinsamer Ziele und Strategien sehr schwierig, wenn nicht sogar unmöglich wird. Dieser konfliktträchtige Charakter des Anpassungsprozesses leitet unmittelbar über zur Differenzierung integrativer und distributiver Entscheidungs- bzw. Anpassungsprozesse, in denen sich die Art und Weise, wie sich die Beteiligten gegenüber den potentiellen Gegensätzen verhalten, widerspiegeln.

b) Integrative und distributive Anpassungsprozesse

Die Unterscheidung integrativer und distributiver kollektiver Entscheidungsprozesse geht auf Walton zurück.[1] Sie eignet sich in ganz besonderem Maße zur Charakterisierung von Anpassungsprozessen, da in den Variablen, aus denen Walton sein Aussagensystem ableitet, typische Merkmale möglicher Anpassungsprozesse ihren Ausdruck finden.

Das Modell Waltons ist durch drei Klassen von Variablen gekennzeichnet. Die erste Klasse von Variablen umfaßt zwei alternative Typen kollektiver Entscheidungsfindung: "problem-solving" und "bargaining".

> "In problem-solving, it is assumed that objectives are shared and that the decision problem is to identify a solution that satisfies the shared criteria ...
>
> Where bargaining is used, disagreement over goals is taken as fixed, and agreement without persuasion is sought."[2]

Die zweite Klasse von Variablen bezieht sich auf die strukturellen Dimensionen kollektiver Entscheidungsfindung. Walton geht von sechs Strukturvariablen aus. Drei davon erscheinen für die Untersuchung von Anpassungssystemen von besonderem Interesse: (1) die Intensität der Struktur - sie ergibt sich aus der Häufigkeit der Interaktionen zwischen dem Change Agent

---

1) Vgl. Walton, R.E., Theory of Conflict in Lateral Organizational Relationships, in: Operational Research and the Social Sciences, a.a.O., S. 4o9 ff.; Walton, R.E., Dutton, J.M. und Fitsch, H.G., A Study of Conflict in the Process, Structure, and Attitudes of Lateral Relationships, in: Some Theories of Organization, a.a.O., S. 444 ff.

2) March, J.G. und Simon, H.A., a.a.O., S. 129 f.

und dem Client System; (2) die Extensität der Struktur - sie ist relevant, wenn Change Agent und/oder Client System mehrere Individuen umfassen, da sie an der Zahl der an den Interaktionen beteiligten Mitgliedern der beiden Parteien gemessen wird; (3) die Flexibilität der Entscheidungsregeln.

In der dritten Klasse von Variablen erfaßt Walton die Einstellungen zwischen den an der kollektiven Entscheidungsfindung beteiligten Gruppen. Die Einstellungen können eine positive oder eine negative Ausprägung besitzen. In Anlehnung an Walton lassen sich die Beziehungen zwischen den drei Klassen von Variablen folgendermaßen darstellen[1]:

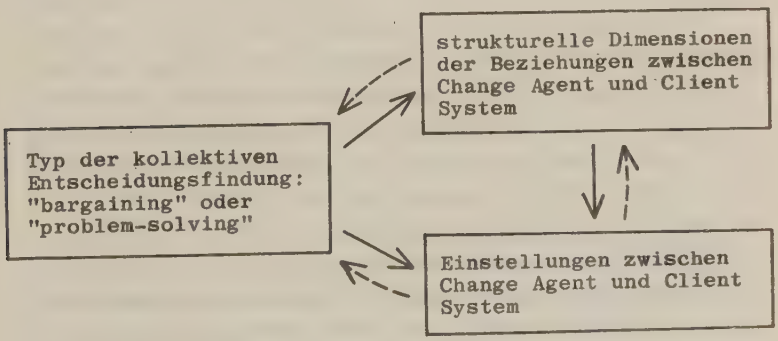

Abbildung 6

1) Vgl. Walton, R.E., a.a.O., S. 416

In den gegenläufigen Pfeilen kommen die Interdependenzen zwischen den verschiedenen Variablen und die Dynamik des Modells zum Ausdruck. Die durchgezogenen Pfeile symbolisieren ursächliche Einflüsse, die unterbrochenen Pfeile Rückwirkungen. "Problem-solving" beispielsweise übt einen positiven Einfluß auf die Einstellungen zwischen Change Agent und Client System aus; andererseits wird die Durchführung des "problem-solving" um so eher möglich, je positiver die Einstellungen sind. Entscheidungsfindung durch "problem-solving" führt aber auch zu einer erhöhten Intensität und Extensität der Struktur sowie zu einer größeren Flexibilität der Entscheidungsregeln und diese ihrerseits wiederum zu positiveren Einstellungen zwischen den beiden Parteien. Die Rückwirkungen sind entsprechend.

Faßt man die jeweils miteinander korrelierten, extremen Ausprägungen der dargestellten Variablen zusammen, so ergeben sich zwei Typen von Anpassungsprozessen, die mit Walton als integrativ und distributiv bezeichnet werden können. Integrative Anpassungsprozesse sind gekennzeichnet durch "problem-solving", freien Informationsaustausch, keine Informationsfilterung oder -verfälschung, informale Interaktionsbeziehungen zwischen Change Agent und Client System, flexible Entscheidungsregeln sowie positive Einstellungen, die ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis begründen. Charakteristika distributiver Anpassungsprozesse sind dementsprechend "bargaining", Informationsfilterung, Verfälschung oder Manipulation von Informationen, Beschränkung der Interaktionsbeziehungen zwischen Change Agent und Client System auf formale Kontakte, negative Einstellungen und damit Rivalität und Mißtrauen.

Da Walton seine Ausführungen auf laterale Beziehungen zwischen verschiedenen Gruppen beschränkt, finden in seinem Modell Machtaspekte keine Berücksichtigung. Walton geht von einer weitgehenden Machtsymmetrie aus. Diese Annahme ist allerdings sehr unrealistisch, da sie nur der formalen Machtausübung Rechnung trägt. Auf jeden Fall ist sie nicht ohne weiteres auf Anpassungssysteme übertragbar. Es ist für den integrativen oder distributiven Charakter eines Anpassungsprozesses nicht unerheblich, über welche Machtbasen und Machtmittel Change Agent und Client System verfügen. Übt ein Change Agent beispielsweise Macht durch Identifikation aus und bedient er sich der Überzeugung als Beeinflussungsmethode, so wird der Anpassungsprozeß eher einen integrativen Verlauf nehmen als wenn die Macht etwa lediglich auf Sanktionsgewalt beruht. Das Machtpotential des Change Agent bestimmt also seine Möglichkeiten, auf den mehr distributiven oder integrativen Charakter des Anpassungsprozesses Einfluß zu nehmen. Je größer vor allem das informale Machtpotential des Change Agent ist, um so eher wird es ihm gelingen, die Anpassung als integrativen Prozeß durchzuführen.

Die größte Bedrohung des integrativen Charakters eines Anpassungsprozesses geht von den mit nahezu jedem Wandel verbundenen Widerständen im Client System aus. Es zeigt sich im Hinblick auf die Integration des Prozesses einmal mehr, welch dominante Rolle den Anpassungswiderständen beizumessen ist. Sie sind neben der eigentlichen technischen oder sachlichen Problemlösung das zweite Kernproblem des Anpassungsprozesses.[1] Insgesamt

---

1) Lawrence spricht vom technischen und sozialen Aspekt des Wandels (vgl. Lawrence, P.R., How to Deal with Resistance to Change, in: Human Relations in Management, a.a.O., S. 444 ff.).

läßt sich sogar feststellen, daß in der Konzeption des Planned Organizational Change die Lösung des Sachproblems weitgehend vorausgesetzt und primär auf Anpassungswiderstände Bezug genommen wird. Insofern wäre es nicht unberechtigt, der Konzeption des Planned Organizational Change eine gewisse Unvollständigkeit anzulasten. Die folgenden Ausführungen über die Anpassungswiderstände tragen dieser Schwerpunktbildung Rechnung.

2. Diagnose der Anpassungswiderstände

Wie jede wissenschaftliche Diagnose setzt auch die Untersuchung der Anpassungswiderstände eine Theorie zur Erklärung des zu diagnostizierenden Phänomens voraus. Es sind daher zunächst einige grundsätzliche Überlegungen hinsichtlich der Entscheidungen der am Client System beteiligten Individuen über ihre Anpassungsbereitschaft und damit über eine eventuelle Widerstandsleistung gegen die Anpassung anzustellen. Darauf aufbauend werden die wichtigsten Ursachen des Widerstandes einer näheren Analyse unterzogen. Einen geeigneten Ansatzpunkt hierzu bietet die Unterscheidung personaler und sozialer Ursachen. Personale Ursachen des Widerstandes gegen die Anpassung liegen in dem einzelnen Individuum begründet. Soziale Ursachen ergeben sich aus der Tatsache, daß die am Client System Beteiligten zugleich Mitglieder einer oder mehrerer, interner oder externer Gruppen bzw. Organisationen sind.

a) Grundsätzliches zur Entscheidung über die Anpassungsbereitschaft

Während in den Ausführungen über die strukturellen Eigenschaften personaler und sozialer Systeme die wichtigsten Einflußgrößen der Anpassungsfähigkeit bzw. -kapazität aufgezeigt wurden, bezieht sich die Diagnose der Anpassungswiderstände auf die Anpassungsbereitschaft. Zwischen der Anpassungsfähigkeit und der Anpassungswilligkeit eines Individuums bestehen keine direkten Zusammenhänge. Die Anpassungswilligkeit bedingt nicht zwangsläufig eine entsprechende Anpassungsfähigkeit. Andererseits hat eine ausreichende Anpassungsfähigkeit nicht unbedingt die Anpassungsbereitschaft eines Individuums zur Folge. "... the capacity for change may be great, but the readiness to change may be very little."[1)]
Die Untersuchung der Anpassungsbereitschaft kann daher das Problem der Anpassungsfähigkeit weitgehend ausschließen.

Die Anpassungsbereitschaft eines Individuums wird primär von den Bedingungen der spezifischen Anpassungssituation bestimmt. Das heißt jedoch nicht, daß die Analyse des Problems der Anpassungsbereitschaft völlig auf die Einbeziehung struktureller Persönlichkeitsmerkmale verzichten könnte. Zaleznik und Moment erklären die Einstellung zur Anpassung aus dem Wechselspiel der jedem Individuum inhärenten Basiskräfte der Beharrung und des Wandels (basic forces toward conserva-

---

1) Lippitt, R., Watson, J. und Westley, B., a.a.O., S. 253

tion and change).[1] Die Lebensbedingungen erfordern vom Menschen einerseits eine gewisse Kontinuität, und zwar nicht nur im Hinblick auf die eigene Person, sondern auch in bezug auf die Gruppen, denen er angehört. Die Gruppenmitgliedschaft setzt die Wahrung der sozialen Identität voraus. Andererseits führen das biologische Wachstum und die sich im Laufe des Lebens ändernden sozialen Erwartungen zur Entwicklung des Wandels und der Anpassung. Die Dominanz einer dieser beiden widerstrebenden Komponenten prägt in erheblichem Maße die Persönlichkeit und führt zu einer geistigen Grundeinstellung, die auch auf das Verhalten des Individuums in der Unternehmung großen Einfluß ausübt.

> "Entscheidend für die persönliche Reagibilität der Unternehmer und ihrer Mitarbeiter ist ihre allgemeine geistige Grundeinstellung und Zielsetzung. Streben die einen die Bewahrung des Bestehenden an, weil sie die Veränderungen ihrer Umwelt als Ausnahmefälle ansehen und Anpassung und Umstellung als ein unerwünschtes und unbequemes Übel so lange vermeiden wollen, als sie nicht durch die Not dazu gezwungen werden, so sind die anderen, überwiegend auf Verbesserungen und Neuerungen bedacht, selbst rastlos treibende Kräfte der Veränderungen und nehmen Stagnation und Stabilität nur als vorübergehende Ruhepause hin."[2]

Die Basiskräfte der Beharrung und des Wandels kommen weniger stark zur Geltung, wenn das Individuum einen Wandel nicht aus eigener Initiative heraus durchführt,

---

1) Vgl. Zaleznik, A. und Moment, D., a.a.O., S. 446 ff.; zur Charakterisierung der aus diesen Kräften ableitbaren Persönlichkeitstypen vgl. ferner Luborsky, L. und Schimek, J., Psychoanalytic Theories of Therapeutic and Developmental Change: Implications for Assessment, in: Personality Change; a.a.O., S. 98 f.

2) Riebel, P., a.a.O., S. 16o; vgl. hierzu ferner die Ausführungen Sandigs über den "Bremser" und den "Treiber" in der Organisation (Sandig, C., Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1966, S. 86 ff.).

sondern von Personen oder Gruppen seiner Umwelt vor die Notwendigkeit einer Anpassung gestellt wird. Der innere Antrieb zum Wandel wird in diesem Falle durch äußere Einflüsse und Forderungen ersetzt, auf die das Individuum reagieren muß. Die Art und Weise dieser Reaktion spiegelt sich in der Anpassungsbereitschaft wider.

Das Vorgehen des Individuums bei der Entscheidung über die Anpassungsbereitschaft wird in Abbildung 7 (S. 184) veranschaulicht.[1)] Nach dem Vorschlag des Anpassungsplans durch den Change Agent versucht das Individuum, sich ein Urteil darüber zu bilden, wie es selbst von der Durchführung des Plans betroffen wird. Dabei sind zwei Situationen zu unterscheiden, je nachdem, ob es dem Individuum gelingt, sich eindeutige Erwartungen über die Konsequenzen der Anpassung zu bilden oder nicht. Die Erwartungen brauchen nicht richtig zu sein. Es genügt, wenn das Individuum überhaupt glaubt, aufgrund irgendwelcher Informationen oder Erfahrungen die Wirkungen der Anpassung antizipieren zu können. Dieser Fall wird zunächst angenommen, so daß in einem nächsten Schritt die Bewertung der prognostizierten Konsequenzen erfolgen kann. Das Ergebnis der Bewertung bestimmt die Reaktion des Individuums.

Im einzelnen lassen sich sieben mögliche Reaktionen unterscheiden. Die volle Anpassungsbereitschaft des Individuums stellt den Idealfall dar. Die mit der Anpassung verfolgten Ziele sind nicht nur mit dem Zielsystem des betroffenen Organisationsmitgliedes vereinbar, sondern bewirken darüber hinaus unter Umständen

---

1) Das Schema wurde in Anlehnung an Mann und Neff entwickelt (vgl. Mann, F.C. und Neff, F.W., a.a.O., S. 69).

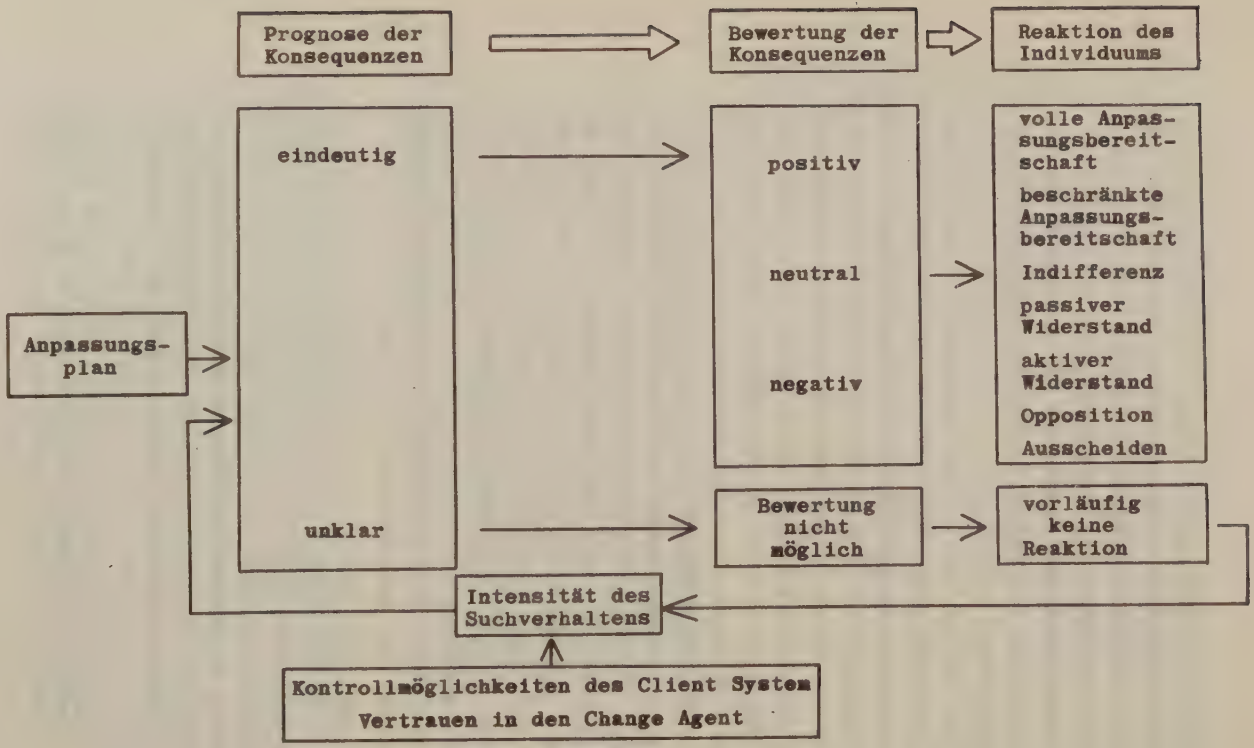
Prognose der Konsequenzen
Bewertung der Konsequenzen
Reaktion des Individuums
eindeutig
unklar
positiv
neutral
negativ
volle Anpassungsbereitschaft
beschränkte Anpassungsbereitschaft
Indifferenz
passiver Widerstand
aktiver Widerstand
Opposition
Ausscheiden
Anpassungsplan
Bewertung nicht möglich
vorläufig keine Reaktion
Intensität des Suchverhaltens
Kontrollmöglichkeiten des Client System
Vertrauen in den Change Agent

Abbildung 7

sogar einen höheren Zielerreichungsgrad. Die beschränkte Anpassungsbereitschaft führt zwar auch zur Akzeptation der Anpassung, jedoch nicht in dem Ausmaß wie bei der vollen Anpassungsbereitschaft. Das Individuum antwortet hier in der Regel auf das gestörte Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht mit einer Reduzierung seiner Beiträge, unterschreitet dabei aber nicht die Grenze zur Indifferenz. Indifferent ist das Anpassungsverhalten des Individuums, wenn es die geplanten Maßnahmen weder unterstützt noch in irgendeiner Weise bekämpft. Von der Indifferenz manchmal schwer zu unterscheiden ist der passive Widerstand, der sich beispielsweise in einer Verlangsamung des Arbeitstempos oder im Arbeiten streng nach Vorschrift äußert. Im Gegensatz hierzu wird beim aktiven Widerstand versucht, in den Anpassungsprozeß selbst gestaltend einzugreifen, sei es durch direkte Maßnahmen oder auf dem Umweg über die Beeinflussung des Change Agent. Von den beiden Formen des Widerstandes abzugrenzen ist die "Opposition". Diese Unterscheidung hat vor allem French herausgearbeitet.[1] Er spricht von "Widerstand", wenn sich die ablehnende Haltung des Client System auf die Art der Durchführung der Anpassung bezieht, von "Opposition" hingegen, wenn die Reaktion auf die Gefährdung grundlegender Bedürfnisse - wie etwa bei drohendem Verlust des Arbeitsplatzes - zurückzuführen ist. Im Falle der Opposition wird der Change Agent mit besonders heftigen Gegenmaßnahmen des

---

1) Vgl. French, J.R.P., Jr., Laboratory and Field Studies of Power, in: Power and Conflict in Organizations, Hrsg. R. L. Kahn und E. Boulding, London 1964, S. 42

Client System rechnen müssen.[1] Schließlich hat ein Individuum auch die Möglichkeit, seine Mitgliedschaftsrolle aufzugeben und aus der Organisation auszuscheiden. Von dieser Alternative wird es meist erst dann Gebrauch machen, wenn Widerstand und Opposition erfolglos waren. Bei gescheiterter vorheriger Opposition bezweckt das Ausscheiden zumeist die Vermeidung einer zu erwartenden Kündigung.

Die bisherige Untersuchung ging von einer eindeutigen Prognose der Konsequenzen des Anpassungsplans aus. Die Veränderung der gewohnten Situation und die Neuartigkeit des durch die Anpassung angestrebten Zustandes bewirken in der Regel jedoch, daß sich das von der Anpassung betroffene Individuum nur ein sehr unklares Bild von der Art und dem Ausmaß der zu erwartenden Einflüsse der Anpassung machen kann. Eine Bewertung von Konsequenzen ist somit zunächst nicht möglich, und das Individuum muß seine Entscheidung zurückstellen, um in einem Suchprozeß zusätzliche Informationen zu gewinnen. Da diese abwartende Haltung gegenüber der Anpassung noch keinen Aufschluß über die Anpassungsbereitschaft des Individuums gibt, kann in ihr auch eine besondere Form des Widerstandes gesehen werden.

---

1) Lippitt, Watson und Westley unterscheiden nach den Ursachen einer ablehnenden Haltung gegenüber der Anpassung zwischen dem Widerstand und der Interferenz: "Resistance forces originate in the reactions of the client system to the change agent or change objective. They are likely to continue indefinitely as active determinants of the change-relevant behavior of the client system. They may or may not be potential sources of new change forces. Interference, however, is not directly linked to the change project and may disappear from the situation. Such forces can never be converted into change forces, but their disappearance may facilitate the achievement of change". (Lippitt, R., Watson, J. und Westley, B., a.a.O., S. 88)

Die Intensität des Suchverhaltens wird primär von der Kontrolle, die das Client System über den Anpassungsprozeß auszuüben vermag, und von dem Vertrauen in den Change Agent bestimmt. Das Suchverhalten ist beispielsweise relativ gering, wenn das Individuum davon überzeugt ist, daß es den Verlauf des Prozesses jederzeit beeinflussen kann und daß es unter Umständen sogar in der Lage ist, seine Durchführung zu verhindern. Diese Überzeugung leitet sich nicht selten aus der Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft ab. Verfügt das Individuum über derartige Kontrollmöglichkeiten, so wird es sich verhältnismäßig wenig Gedanken um die Erfüllung seiner Bedürfnisse in der Organisation machen und das Suchverhalten entsprechend einschränken. Einen ähnlichen Einfluß auf die Intensität des Suchverhaltens übt das Vertrauen des von der Anpassung betroffenen Organisationsmitgliedes in die Initiatoren der Anpassung aus. Dieses Vertrauen wird in starkem Maße von den Erfahrungen bestimmt, die ein Individuum bei früheren Anpassungsprozessen in der Organisation gewonnen hat. Die Bedeutung der "history of change" als wesentliche Determinante der Anpassungsbereitschaft wird von zahlreichen Autoren hervorgehoben.[1] Sie prägt nicht unerheblich die generelle Einstellung des Client System gegenüber Anpassungsmaßnahmen in der Zukunft.

Findet sich das Client System zur Anpassung bereit, so wird der Change Agent den Anpassungsprozeß ohne größere Schwierigkeiten durchführen können. Stößt der Anpas-

---

1) Vgl. z.B. Gellermann, S.W., Motivation and Productivity, American Management Association, o.O. 1963, S. 259; Guest, R.H., Dealing with Change, a.a.O., S. 4/38; Stewart, M., Resistance to Technological Change in Industry, in: Studies in Organizational Behavior and Management, a.a.O., S. 625

sungsplan hingegen auf Widerstand oder Opposition, so führt der Weg zu einer erfolgreichen Durchführung nur über die Aufdeckung der hierfür verantwortlichen Ursachen und den Einsatz geeigneter Instrumente zu ihrer Überwindung.

b) Personale Ursachen der Anpassungswiderstände

Einen geeigneten Ansatzpunkt zur systematischen Erfassung der vielfältigen Gründe, die ein Individuum zu Widerstand oder Opposition[1)] gegenüber der Anpassung veranlassen können, bietet die Unterscheidung personaler und sozialer Ursachen. Personale Ursachen umfassen jene zum Widerstand führenden Motive, die sich aus der Persönlichkeitsstruktur des vor die Anpassungsentscheidung gestellten Individuums ergeben. Beruhen die Anpassungswiderstände hingegen auf sozialen Ursachen, so ist das Individuum durch seine Mitgliedschaft in Gruppen oder Organisationen und deren direkte oder indirekte Einflußnahme auf die Entscheidung zur negativen Einstellung gegenüber der Anpassung bewogen worden.

Der Beitrittsentscheidung eines jeden Organisationsmitgliedes liegen bestimmte Motive zugrunde. Es gibt niemanden, der in einer Unternehmung tätig wird, ohne nicht gewisse Erwartungen mit der Mitgliedschaft zu verbinden. Diese Erwartungen sind selbstverständlich von Individuum zu Individuum verschieden. Sie werden von den Bedürfnissen bestimmt, deren Befriedigung in der Organisation angestrebt wird.

---

1) Im folgenden wird vereinfachend von Widerstand gesprochen, wenn keine nähere Spezifikation der anpassungshemmenden Kräfte notwendig ist.

Ganz offensichtlich stehen die Bedürfnisstrukturen der einzelnen Organisationsmitglieder mit der Entscheidung über die Anpassungsbereitschaft in einem engen Zusammenhang. Das Individuum wird sich bei der Bewertung der Konsequenzen des Anpassungsplans primär an dessen Auswirkungen auf die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse orientieren. Die Bedürfnisstruktur des Individuums stellt somit einen idealen Bezugsrahmen zur Analyse personaler Ursachen von Anpassungswiderständen dar.

> "An employee's response to change is probably conditioned by his perception of the way in which the effects of change relate to his needs. If change as a general phenomenon is to be accepted, its effects must be perceived as generally more rewarding than unrewarding, that is, they must provide need satisfaction."[1)]

Faßt man die Organisation als System von Rollen auf, in denen ganz bestimmte Erwartungen gegenüber den Rollenträgern zum Ausdruck kommen, so kann man auch sagen, daß die Anpassung der Organisation zu einer Veränderung dieser Rollenerwartungen führt. Die Rolle und die mit ihr verbundenen Erwartungen sind Bestandteil der nomothetischen Dimension des sozio-technischen Systems. Ihr steht die idiographische Dimension mit dem Individuum, seiner Persönlichkeit und Bedürfnisstruktur gegenüber. Nomothetische und idiographische Dimension sind die beiden Komponenten, die das Verhalten des Individuums in der Organisation bestimmen[2)]. Ihre Unvereinbarkeit - d.h. Rollenerwartung und Bedürfnisstruktur sind nicht kongruent - führt zum Anpassungswiderstand.

---

1) Trumbo, D.A., a.a.O., S. 617
2) Vgl. hierzu Getzels, J.W., Administration as a Social Process, in: Administrative Theory in Education, Hrsg. A.W. Halpin, New York/London 1967, S. 152 ff.

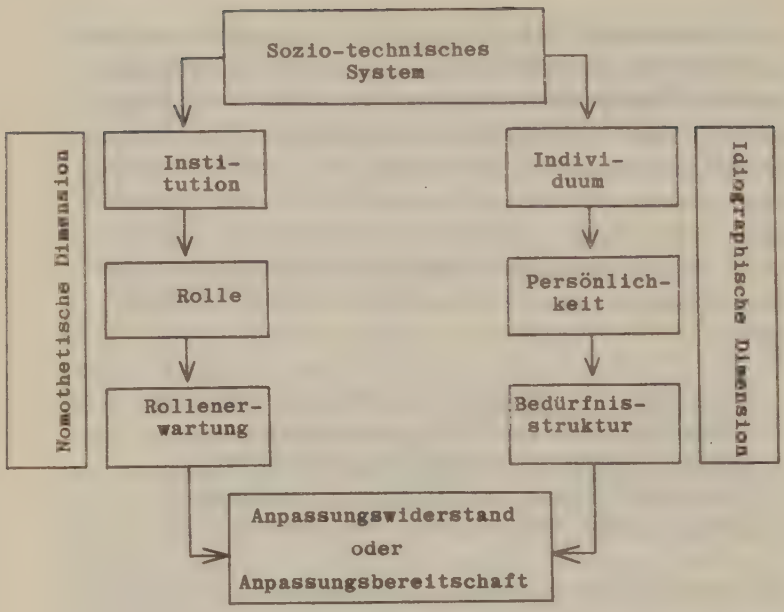

Abbildung 8

Die Ableitung von Anpassungswiderständen aus der Bedürfnisstruktur erfordert eine nähere Präzisierung des Bedürfnisbegriffs. Eine für den Zweck dieser Untersuchung geeignete Definition gibt Argyris:

> "A need ... is ... something that (1) exists 'in' the personality of the person; (2) is related to all other needs; (3) initiates and guides behavior until the goal is reached ..."[1)]

---

1) Argyris, C., Personality and Organization, New York/Evanston/London/Tokio 1957, S. 31

Während auf das Bedürfnis als Bestandteil der Persönlichkeit zur Steuerung des Verhaltens bereits hingewiesen wurde, fanden die Beziehungen zwischen den verschiedenen Bedürfnissen bisher keine Berücksichtigung. Jedes Individuum kann grundsätzlich eine Vielzahl von Bedürfnissen verfolgen, die sich in Gruppen zusammenfassen und voneinander abgrenzen lassen. Das heißt aber nicht, daß die Gesamtheit der Bedürfnisse zu einem bestimmten Zeitpunkt das Verhalten des Individuums beeinflußt. Dies würde mit Sicherheit zu schwer lösbaren Zielkonflikten führen. Das Individuum räumt daher einem seiner Bedürfnisse oder einer Gruppe von Bedürfnissen jeweils eine dominante Stellung ein.

Die Interdependenzen zwischen den verschiedenen Bedurfnissen lassen sich in einer hierarchischen Ordnung aufzeigen. In den Sozialwissenschaften sind hierzu zahlreiche Ansätze entwickelt worden. Fünf typische Vorschläge - die von Maslow[1], McGregor[2], Porter[3], Haire[4] sowie Heckmann und Huneryager[5] - werden in Abbildung 9

---

1) Vgl. Maslow, A.H., Motivation and Personality, New York 1954, S. 8o ff.; derselbe, A Theory of Human Motivation, in: Human Relations in Management, a.a.O., S. 122 ff.
2) Vgl. McGregor, D., Leadership and Motivation, a.a.O., S. 8 ff.; derselbe, The Human Side of Enterprise, in: Management Review 1957, S. 22 ff.
3) Vgl. Porter, L.W., A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs, in: Studies in Organizational Behavior and Management, a.a.O., S. 467 f.
4) Vgl. Haire, M., Psychology in Management, 2. Aufl., New York/San Francisco/Toronto/London 1964, S. 28 ff.
5) Vgl. Heckmann, J.L., Jr. und Huneryager, S.G. (Hrsg.), Human Relations in Management, Cincinnati, Ohio 196o, S. 115 f.

dargestellt und miteinander verglichen.[1] Hierarchisch sind diese Ordnungen insofern, als Bedürfnisse höherer Ordnung für das Individuum erst dann bedeutsam werden, wenn die Bedürfnisse niederer Ordnung im angestrebten Ausmaß erfüllt sind. Das Individuum besitzt hinsichtlich der einzelnen Bedürfnisse ein bestimmtes Anspruchsniveau. Erst wenn dieses Anspruchsniveau erreicht ist, werden die Bedürfnisse der nächst höheren Gruppe relevant. Voraussetzung ist allerdings, daß die Anspruchsniveaus konstant bleiben und im Falle des Erfolges nicht heraufgesetzt werden. Maslow spricht in diesem Zusammenhang von einer relativen Bedürfnisbefriedigung.[2]

Die möglichen Auswirkungen der Anpassung auf die Bedürfnisbefriedigung und damit auf die Anpassungsbereitschaft sollen im folgenden anhand der von Porter entwickelten Hierarchie verdeutlicht werden. Porters Ansatz eignet sich hierzu ganz besonders, da er speziell auf die Untersuchung der Unternehmungsorganisation zugeschnitten ist. Im Gegensatz zu den anderen Einteilungen trägt Porter dem Autonomiebedürfnis des Entscheidungsträgers explizit Rechnung.

---

1) In ähnlichen Ansätzen bzw. zur Diskussion hier genannter Ordnungen menschlicher Bedürfnisse vgl. z.B. Argyris, C., Personality and Organization, a.a.O., S. 32 f.; Häusler, J. und Demmel, J., Der Führungsprozeß in der industriellen Unternehmung, in: Unternehmensführung auf neuen Wegen, a.a.O., S. 68 f.; McDermid, C.D., How Money Motivates Men, in: Readings in Management, a.a.O., S. 4o8 ff.; McFarland, D.E., Management: Principles and Practices, 2. Aufl., New York 1964, S. 523 ff.; Sayles, L.R., und Strauss, G., Human Behavior in Organizations, Englewood Cliffs, N.J. 196o, S. 7 ff.; Suojanen, W.W., The Dynamics of Management, New York/Chicago/San Francisco/Toronto/London 1966, S. 45 ff.

2) Vgl. Maslow, A.H., A Theory of Human Motivation, a.a.O., S. 137 f.

Maslow	physiological needs		safety needs		love and belongingness needs	esteem needs		self-actualization needs
McGregor	physiological needs		safety needs		social needs	ego needs		self-fulfillment needs
Porter	security needs				social needs	esteem needs	autonomy needs	self-actualization needs
Haire	physical needs				social needs	egoistic needs		
Heckmann und Huneryager	physiological needs				sociological needs	psychological needs		

Abbildung 9

Die Basis der Hierarchie menschlicher Bedürfnisse nach Porter bilden die Sicherheitsbedürfnisse (security needs). Sie schließen die von Maslow und McGregor gesondert genannten physiologischen Bedürfnisse nach Nahrung, Schlaf und den anderen biologischen Erfordernissen des Organismus ein. Das für die Analyse der Anpassungswiderstände wichtigste Sicherheitsbedürfnis ist das Streben nach wirtschaftlicher Sicherheit. Es äußert sich vor allem in dem Bemühen um die Erhaltung des Arbeitsplatzes. Kritische Auswirkungen auf die wirtschaftliche Sicherheit der Organisationsmitglieder hat in erster Linie der arbeitssparende technische Fortschritt,[1] bei dem die Freisetzung von Arbeitskräften - sofern keine anderweitige Verwendung möglich ist - unvermeidlich wird. Die Fähigkeit eines Organisationsmitgliedes zur Übernahme einer anderen Tätigkeit in der Unternehmung, seine innerbetriebliche Mobilität, wird von dem universellen Charakter der beruflichen Ausbildung und dem Vermögen, neue Kenntnisse zu erlernen, bestimmt.[2] In Anpassungssituationen werden die Nachteile der Spezialisierung mit all ihren Konsequenzen für den Beschäftigten mit besonderer Deutlichkeit aufgedeckt.[3] Argyris fand die Korrelation zwischen der Sicherheit des Arbeits-

---

1) Vgl. hierzu Ott, A.E., der verschiedene Typen des arbeitssparenden und des kapitalsparenden technischen Fortschritts sowie den neutralen technischen Fortschritt unterscheidet (Ott, A.E., a.a.O., S. 3o9 ff.).
2) Vgl. hierzu z.B. Ginzberg, E. und Reilley, E.W., a.a.O., S. 53 ff.
3) Zu den Vor- und Nachteilen der Spezialisierung vgl. z.B. Richards, M.D. und Greenlaw, P.S., a.a.O., S. 196 ff.; Sayles, L.R. und Strauss, G., a.a.O., S. 393 ff.; MacKinney, A.C., Wernimont, P.F. und Galitz, W.O., Has Specialization Reduced Job Satisfaction?, in: Management in Perspective, Hrsg. W.E. Schlender, W.G. Scott und A.C. Filley, Boston 1965, S. 283 ff.

platzes und der Anpassungsbereitschaft in einer empirischen Untersuchung eindeutig bestätigt.[1)]

Die nächst höhere Stufe in der Bedürfnishierarchie nimmt die Gruppe der sozialen Bedürfnisse (social needs) ein. Die Befriedigung sozialer Bedürfnisse ergibt sich aus den vielfältigen Interaktionsbeziehungen in der Organisation, aus dem Zusammenleben der Menschen. Die Struktur des Interaktionsnetzwerkes aber kann bei Anpassungsprozessen nur selten aufrechterhalten werden.

> "... change is likely to be understood as a modification of the present pattern of interactions; a certain degree of resistance or acceptance of change is therefore functional to the maintenance of this pattern or essential parts of its structure."[2)]

Den Anpassungsprozeß werden besonders starke Widerstände hemmen, wenn er die Zerstörung festgefügter Gruppen mit einem hohen Kohäsionsgrad bedingt. Die Auflösung der Gruppen kann eine Folge erforderlicher Entlassungen sein, sie kann aber ebenso auf innerbetrieblichen Umstrukturierungen beruhen. Eine verhältnismäßig geringfügige Änderung beispielsweise des Produktionssystems kann bereits zu ähnlichen Ergebnissen führen. Sie braucht zwar nicht unbedingt die Auflösung einer Gruppe zu bewirken, kann aber doch die Interaktionsmöglichkeiten so stark einschränken, daß die Gruppe ihren Mitgliedern nicht mehr die gleiche soziale Geborgenheit zu bieten vermag wie vor der Anpassung.

---

1) Vgl. Argyris, C., Understanding Human Behavior in Organizations: One Viewpoint, in: Modern Organization Theory, a.a.O., S. 148
2) Willener, A., Payment Systems in the French Steel and Iron Mining Industry: An Exploration in Managerial Resistance to Change, in: Explorations in Social Change, a.a.O., S. 616

> "... das gesicherte Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe, das Verankertsein in einer Gruppe, kann durch keine wirtschaftlichen Garantien ersetzt werden. Da wo die Gruppen sich dauernd verändern, da muß der einzelne ein Gefühl der Leere empfinden. Das Erlebnis der Arbeitskameradschaft und das Gefühl des Geborgenseins müssen fehlen." [1]

In der Zugehörigkeit zur Gruppe und in der durch das Gruppenerlebnis hervorgerufenen gefühlsmäßigen Integration ist der notwendige Gegenpol zu der nüchternen, unpersönlichen Arbeitswelt zu sehen. Die Gefährdung der Befriedigung dieser sozialen Bedürfnisse kann zur Quelle erheblicher Anpassungswiderstände werden.[2] Da die Gruppenbeziehungen im Client System zu Beginn der Anpassung für den Change Agent nicht immer klar erkennbar sind, können Widerstände, die sich aus sozialen Bedürfnissen ableiten, oftmals nur schwer erfasst und in ihren Auswirkungen prognostiziert werden. Darin liegt ihre besondere Problematik.

Sind die Sicherheitsbedürfnisse und die sozialen Bedürfnisse eines Organisationsmitgliedes entsprechend dem gesetzten Anspruchsniveau erfüllt, so gewinnen die Bedürfnisse nach Wertschätzung (esteem needs) einen bestimmenden Einfluß auf das Verhalten. Die Bedürfnisse nach Wertschätzung sind den sozialen Bedürfnissen in mancher Hinsicht ähnlich, da auch sie nur im Zusammenleben mit anderen Menschen befriedigt werden können. Typische Erscheinungsformen dieser Gruppe von Bedürfnissen sind

---

1) Gasser, C., Der Mensch im modernen Industriebetrieb, 3. Aufl., Köln/Opladen 1958, S. 41

2) Vgl. z.B. Lawrence, P.R., The Changing of Organizational Behavior Patterns, Boston 1958, S. 214 f.; Richards, M.D. und Greenlaw, P.S., a.a.O., S. 272 f.

das Streben nach Prestige und nach Status. Der Status gehört zu den wichtigsten Anreizen, die die Organisation ihren Mitgliedern bieten kann. Eine Veränderung des Platzes, den der einzelne in der Statushierarchie einnimmt, wird daher nicht ohne Wirkungen auf die Beitragsleistung bleiben. Anpassungsmaßnahmen bedingen in sehr vielen Fällen einen Statusverlust. Beispielhaft sei nur auf den gelernten Facharbeiter hingewiesen, den die Automation zur Übernahme irgendwelcher Hilfstätigkeiten zwingen kann. Es besteht ein sehr enger Zusammenhang zwischen den von einem Arbeitsplatz geforderten Fähigkeiten und dem Status.[1] Ähnliche Folgen hat die Verringerung der Zahl der Untergebenen oder etwa der Umzug in weniger repräsentative Büroräume im Zuge der Anpassung. Auf die Vielfalt der Bestimmungsfaktoren des Status und möglicher Statussymbole soll hier nicht weiter eingegangen werden. Entscheidend ist die Feststellung, daß die Anpassung zu Statusverlusten führen kann und diese wiederum zum Widerstand gegen die Anpassung.[2]

Das Streben nach Autonomie (autonomy needs) wird lediglich in der von Porter entwickelten Bedürfnishierarchie explizit bestätigt. In der Unternehmungsorganisation versucht das Individuum die Autonomiebedürfnisse durch umfangreiche Entscheidungsbefugnisse und weitgehende Un-

---

1) Vgl. hierzu z.B. Warner, W.L. und Low, J.O., The Social System of the Modern Factory, New Haven/ London 1947, S. 66 ff.

2) Vgl. z.B. Mann, F.C. und Hofman, R.L., Automation and the Worker: A Study of Social Change in Power Plants, New York 1960, S. 49; Merton, R.K., Job and Institutional Consequences of Technological Change, in: Human Relations in Administration, a.a.O., S. 411; Sofer, C., The Organization from Within, a.a.O., S. 155; Williams, L.K., The Human Side of a Systems Change, in: Management Systems, a.a.O., S. 196

abhängigkeit von Vorgesetzten zu erreichen. Es handelt sich also um einen Aspekt der Verhaltensmotivation, der im Anpassungsprozeß jederzeit zum Tragen kommen kann. Anpassungswiderstände werden bei Einschränkungen des Entscheidungsspielraums und größerer Abhängigkeit von anderen Organisationsmitgliedern unvermeidlich sein. Morse und Reimer haben die Beziehungen zwischen der hierarchischen Allokation des Entscheidungsprozesses und der Bedürfnisbefriedigung in einer experimentellen Studie eingehend analysiert.[1)]

An der Spitze der Bedürfnishierarchie steht das Bedürfnis des Menschen, sich selbst zu verwirklichen (self-actualization needs). Jeder Mensch entwickelt ein Selbstimage. Er besitzt gewisse Vorstellungen darüber, was er leisten könnte, wenn er Gelegenheit zur vollen Entfaltung seiner Persönlichkeit hätte. Es wird der Wunsch des Menschen sein, sich im Laufe seines Lebens dem angestrebten Ideal zu nähern. Eine große Rolle spielt bei diesem Bemühen das Berufsleben. Die industrielle Arbeitsteilung hat es dem Menschen mit der zunehmenden Entfremdung vom Arbeitsobjekt zwar immer schwerer gemacht, sich selbst im Gegenstand der Arbeit zu verwirklichen. Trotzdem muß dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung auch in der industriellen Organisation als potentieller Ursache von Anpassungswiderständen Rechnung getragen werden. Der Mensch neigt dazu, die Diskrepanz zwischen der Tätigkeit in der Organisation und den eigenen Idealvorstellungen im Laufe der Zeit so gering wie möglich werden zu lassen.

---

1) Vgl. Morse, N.C. und Reimer, E., The Experimental Change of a Major Organizational Variable, in: Studies in Organizational Behavior and Management, a.a.O., S. 73 ff.

> "A person who has worked in one job for a long time usually has come to see his job performance as consistent with the kind of person he sees himself to be. A major change in the way he is required to perform his job is likely to conflict with his concept of himself. A new adjustment, requiring some modification of his self-image, will have to occur before he will be effective and satisfied."[1)]

Es ist für die Stärke des Widerstandes gegen die Anpassung nicht gleichgültig, welches Bedürfnis als Folge der Anpassung unbefriedigt bleibt. Allgemein kann davon ausgegangen werden, daß die Frustration[2)] und damit in der Regel auch die Widerstände um so größer sein werden, je niedriger das unbefriedigte Bedürfnis in der Bedürfnishierarchie eingeordnet ist. Dort, wo das Individuum um die rein physiologische Erhaltung seiner Existenz bangen muß, erreicht der Widerstand sein maximales Ausmaß.

Die bisherigen Ausführungen über die personalen Ursachen von Anpassungswiderständen basierten auf der Annahme, daß das Individuum eindeutige Erwartungen hinsichtlich der Konsequenzen der Anpassung für die Bedürfnisbefriedigung zu bilden vermag. Dies muß keineswegs immer der Fall sein. Es ist ebensogut denkbar, daß die Konsequenzen trotz intensiven Suchverhaltens unklar

---

1) Mann, F.C. und Neff, F.W., a.a.O., S. 23

2) Vgl. zu diesem Begriff z.B. Lewin, K., Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern/Stuttgart 1963, S. 73 ff.; Miller, N.E. et al., Die Frustrations-Aggressions-Hypothese, in: Die Motivation menschlichen Handelns, a.a.O., D. 2o5 ff.; Richards, M.D. und Greenlaw, P.S., a.a.O., S. 1o7; Sawrey, J.M. und Telford, C.W., a.a.O., S. 1o2 ff.; Tiffin, J. und McCormick, E.J., Industrial Psychology, 3. Aufl., London 1966, S. 343 ff.

bleiben. Regulierendes Handlungsprinzip, das zu Anpassungswiderständen führt, ist dann nicht mehr direkt die Gefährdung der Bedürfnisbefriedigung, sondern die aus der Unsicherheit erwachsende Angst.[1] Die Angst spielt in der Motivationstheorie als Bestimmungsfaktor des Verhaltens eine dominierende Rolle. Presthus geht sogar so weit, das Individuum als angstgesteuertes System aufzufassen und aus dieser Konzeption sein Verhalten in der Organisation abzuleiten.[2]

c) Soziale Ursachen der Anpassungswiderstände

Die Entscheidung des Individuums über die Anpassungsbereitschaft darf nicht unabhängig von den zahlreichen sozialen Einflüssen gesehen werden, denen das Organisationsmitglied ausgesetzt ist. Diese Einflüsse können sich auf die hervorgerufenen Alternativen, die Prognose ihrer Konsequenzen oder auf die der Bewertung der Konsequenzen zugrundeliegenden Kriterien erstrecken. Oftmals wird ein von der Anpassung betroffenes Organisationsmitglied erst durch die Interaktion mit anderen Individuen von der Möglichkeit zur Widerstandsleistung überzeugt oder auf Gefahren, die der Bedürfnisbefriedigung aus der Anpassung erwachsen könnten, hingewiesen.

Die Wahrscheinlichkeit der Beeinflussung eines Individuums durch Außenstehende ist um so größer, je häufiger es in Interaktionsbeziehungen einbezogen wird. Tritt

---

1) Vgl. hierzu z.B. Ginzberg, E. und Reilley, E.W., a.a.O., S. 51 ff. und S. 135 ff.; Sawrey, J.M. und Telford, C.W., a.a.O., S. 35 f.
2) Vgl. Presthus, R., Individuum und Organisation - Typologie der Anpassung, Frankfurt a.M. 1966, bes. S. 1o3 ff.

es mit bestimmten Individuen öfter in Interaktion als mit anderen, so bildet es nach dem Homanschen Kriterium[1] mit diesen eine Gruppe. Die so entstandene Gruppe kann formaler oder informaler Art sein.[2] Während sich die formalen Gruppen in der Unternehmung aus der organisatorischen Arbeitsteilung ergeben, also als bewußt geplante Funktionseinheiten zur Erfüllung bestimmter vorgegebener Ziele aufgefaßt werden können, sind informale Gruppen keine rational intendierten Gebilde.

---

1) Vgl. hierzu S.57 f. dieser Arbeit

2) Zur Unterscheidung formaler und informaler Gruppen vgl. z.B. Bornemann, E., Betriebspsychologie, Wiesbaden 1967, S. 11o ff.; Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959, S. 37 ff.; Fischer, G., Die Betriebsführung, Band I, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Heidelberg 1964, S. 219 ff.; Gardner, B.B. und Moore, D.G., Praktische Menschenführung im Betrieb, Köln/Opladen 1957, S. 92 ff.; Grün, O., Informale Erscheinungen in der Betriebsorganisation, Berlin 1966, S. 25 ff.; Hartmann, K.D., Die "Hawthorne-Theorie" und die Gruppenbildung im Betrieb, in: Mensch und Arbeit 1957, S. 216 ff.; Kluth, H., Soziologie der Großbetriebe, Stuttgart 1968, S. 43 ff.; König, R., Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, in: Organisation, a.a.O., S. 55 ff.; Lukasczyk, K., Sozialwissenschaftliche Einführung und Grundbegriffe, in: Gruppenarbeit und Produktivität, Hrsg. Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft, Heft 72, München 1958, S. 24 ff.; Lungstrass, H., Man sollte mehr auf die inoffiziellen Gruppen achten, in: Mensch und Arbeit 1951, S. 75 f.; Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, a.a.O., S. 3o und 324 ff.; Mayntz, R., Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958, S. 62 ff.; Mayo, E., The Human Problems of an Industrial Civilization, New York 1933; Sayles, L.R., Work Group Behavior and the Larger Organization, in: Human Relations in Management, a.a.O., S. 231 ff.; Selznick, P., Foundations of the Theory of Organization, in: Complex Organizations, a.a.O., S. 22 f.; Stirn, H., Die informelle Arbeitsgruppe, Dortmund 1952

Sie entstehen spontan und ungeplant. Die wichtigsten Kohäsionskräfte informaler Gruppen sind Sympathie und gleiche Interessen. Die Kontakte zwischen den Gruppenmitgliedern haben einen persönlichen und vertrauten Charakter.

Der Change Agent muß den informalen Verhaltenselementen bei der Erarbeitung des Anpassungsplans Rechnung tragen, wenn die Durchführung Aussicht auf Erfolg haben soll. Informale Gruppen bilden eine ständige potentielle Quelle für Anpassungswiderstände.

> "Resistance by an individual to changes in the formal structure or activities in the organization are a function of and proportional to the extent to which the existing informal behavioral elements which he has created or helped to create in the organization would be incompatible with the behavior requirements introduced by the changes."[1)]

Die Einflußnahme der informalen Gruppe auf ihre Mitglieder erfolgt im wesentlichen über den informalen Führer und die Entwicklung informaler Normen. Normen stellen Verhaltensanforderungen dar, deren Einhaltung die Gruppe von ihren Mitgliedern erwartet. Sie sind für alle Angehörigen der Gruppe verbindlich. Ihre Nichteinhaltung wird durch Sanktionen bestraft, ihre Befolgung hingegen belohnt.[2)]

---

1) Bakke, E.W., The Fusion Process, a.a.O., S. 38
2) Zur Bildung informaler Normen vgl. z.B. Homans, G.C., Group Factors in Worker Productivity, in: Readings in Social Psychology, a.a.O., S. 583 ff.; Mayntz, R., Die soziale Organisation des Industriebetriebes, a.a.O., S. 52 ff.; Mills, T.M., The Sociology of Small Groups, Englewood Cliffs, N.J. 1967, S. 73 ff.; Roethlisberger, F.J. und Dickson, W.J., Management and the Worker, Cambridge, Mass. 1949, S. 511 ff.

In den informalen Normen finden die Gruppenziele implizit ihren Ausdruck. Je stärker diese mit den Zielen der formalen Organisation konkurrieren, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß sie zur Ursache von Anpassungswiderständen werden. Ein Gruppenmitglied, das ursprünglich der Anpassung vielleicht sogar aufgeschlossen gegenüber stand, kann durch die Gruppenpression zur Einhaltung der Normen und damit eventuell zum Widerstand gegen die Anpassung gezwungen werden.

Ähnlich negative Konsequenzen für die Anpassungsbereitschaft kann die Beeinflussung der Gruppenmitglieder durch den informalen Führer bewirken. Informale Gruppen neigen dazu, aus ihrer Mitte einen informalen Führer zu erwählen.[1] Es muß daher "überall dort, wo in den Betrieben mit dem Vorhandensein informeller Gruppierungen zu rechnen ist, auch Rücksicht darauf genommen werden, daß neben den offiziell und formell designierten Leitungs- und Führungskräften Personen auftreten, die einen führenden Einfluß auf Mitglieder oder Gruppen von Mitgliedern dieser sozialen Organisation ausüben."[2] Die informale Führerschaft erlangt in der Regel dann Bedeutung, wenn die formalen Führer fachlich oder menschlich nicht in der Lage sind, die ihnen zugedachten Funktionen zu erfüllen. Während die Autorität des formalen Führers primär auf der "legi-

---

1) Zum Problem der informalen Gruppenführerschaft vgl. z.B. Etzioni, A., A Comparative Analysis of Complex Organizations, New York 1961, S. 9o f.; Fischer, G., Die Betriebsführung, Band I, a.a.O., S. 84 f.; Irle, M., Führungsprobleme, in: Handbuch der Psychologie, Band 9, Betriebspsychologie, Hrsg. A. Mayer und B. Herwig, Göttingen 1961, S. 511 ff.; Maier, N.R.F. und Hayes, J.J., Creative Management, New York/London 1962, S. 14 ff.; Mayntz, R., Die soziale Organisation des Industriebetriebes, a.a.O., S. 59 ff.; Zaleznik, A. und Moment, D., a.a.O., S. 86

2) Irle, M., a.a.O., S. 521

timierten Macht" beruht, leitet sich die Autorität des informalen Führers vor allem aus der "Macht durch Identifikation" ab. In Anlehnung an die Terminologie Barnards kann man auch sagen, daß der formale Führer über objektive, der informale Führer über subjektive Autorität verfügt.[1] Der informale Führer steht in der Regel im Mittelpunkt des Interaktionsnetzes der Gruppe. Er beeinflußt das Verhalten der Gruppe stärker als alle anderen Mitglieder. Andererseits wird jedoch von ihm erwartet, daß er die Normen der Gruppe genauer einhält als die übrigen Gruppenangehörigen.[2] Er ist somit stärker als jedes einzelne Gruppenmitglied, aber schwächer als das Gebilde und die in ihm verkörperte Gruppentradition.[3]

Ist der informale Gruppenführer Normen verpflichtet, die mit dem Anpassungsziel unvereinbar sind, so wird der Change Agent auf nur schwer zu überwindende Widerstände treffen. Vor allem bei ungewissen Konsequenzen der Anpassung werden die Gruppenmitglieder der subjektiven Autorität noch stärker vertrauen als ohnehin.

Das Auseinanderfallen von objektiver und subjektiver Autorität bzw. formaler und informaler Führerschaft ist für den Ablauf des Anpassungsprozesses nur dann ohne Bedeutung, wenn die Anpassung nicht jenen Bereich über-

---

1) Vgl. Barnard, C.J., The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. 1938, S. 163
2) Vgl. Hofstätter, P.R., Gruppendynamik, Hamburg 1957, S. 136; Homans, G.C., Theorie der sozialen Gruppe, a.a.O., S. 157
3) Vgl. Merei, F., Group Leadership and Institutionalization, in: Human Relations 1949, S. 28 f.

schreitet, den Barnard als "zone of indifference" bezeichnet.[1] Die "zone of indifference" umfaßt das Intervall, in dem ein Individuum einer Anordnung unbeachtlich der mit ihr verbundenen Autorität Folge leistet.

Die möglichen negativen Auswirkungen informaler Erscheinungen auf die Anpassungsbereitschaft bleiben nur selten auf Teilbereiche der Organisation beschränkt, denn die verschiedenen informalen Gruppen sind durch vielfache Überschneidungen miteinander verbunden. Aufgrund der Mitgliedschaft in mehreren Gruppen entstehen sogenannte "Schlüsselpositionen"[2], die als Bindeglieder zwischen den informalen Gruppen anzusehen sind. Man kann daher auch vom Gitter informaler Beziehungen[3] sprechen, das sich über der formalen Organisation ausbreitet. Die so gebildete "informale Organisation" prägt zusammen mit der formalen Organisation die Kultur des Systems. Sie ist der Boden, auf dem der Change Agent sein Anpassungsprogramm entwickeln und durchführen muß.

> "Every organization develops its own culture or climate, with its own taboos, folkways, and mores. The cilmate or culture of the system reflects both the norms and values of the formal system and their reinterpretation in the informal system."[4]

---

1) Vgl. Barnard, C.J., a.a.O., S. 167 ff.
2) Vgl. Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln/Opladen 1959, S. 62
3) Vgl. Hughes, E.C., The Knitting of Racial Groups in Industry, in: American Sociological Review 1946, S. 513
4) Katz, D. und Kahn, R.L., a.a.O., S. 65 f.; zur Interpretation der Organisation als kulturelles System vgl. ferner z.B. Haire, M., Psychology in Management, a.a.O., S. 117 ff.; Jaques, E., The Changing Culture of a Factory, London 1951; Juran, J.M., Improving the Relationship Between Staff and Line, in: Human Relations in Management, a.a.O., S. 471 f.; Sofer, C., The Organization from Within, a.a.O., S. 15o; Tumin, M., Business as a Social System, in: Behavioral Science 1964, S. 121

Das Individuum identifiziert sich in der Regel nicht nur mit anderen Personen und ihren Zusammenschlüssen innerhalb der Organisation, sondern darüber hinaus ebenso mit Gruppen der organisatorischen Umwelt.[1] Auch diesen Bindungen ist bei der Untersuchung sozialer Ursachen von Anpassungswiderständen Rechnung zu tragen. Die Identifikation eines Organisationsmitgliedes beispielsweise mit der Familie, seiner Berufsgruppe oder Gewerkschaft wird nicht ohne positive oder negative Wirkungen auf seine Anpassungsbereitschaft bleiben. Eine Sonderstellung nehmen die Gewerkschaften ein, da es ihre erklärte Aufgabe sein kann, auf Anpassungsprozesse in der Unternehmungsorganisation Einfluß zu nehmen. Dies zeigt sich vor allem bei der Anpassung an den technischen Fortschritt.[2]

Die Darstellung sozialer Ursachen von Anpassungswiderständen hat besonders die Wirkungen informaler Gruppen in der Organisation in einem sehr negativen Licht erscheinen lassen. Eine derart einseitige Betrachtung entspricht jedoch nicht den Realitäten. Im Rahmen der Diskussion möglicher Maßnahmen zur Überwindung der Anpassungswiderstände wird daher auf das Phänomen der informalen Gruppenbildung zurückzukommen und zu zeigen sein, daß die von ihm ausgehenden Einflüsse unter bestimmten Voraussetzungen auch zur Erleichterung und Beschleunigung des Anpassungsprozesses beitragen können.

---

1) Vgl. hierzu March, J.G. und Simon, H.A., a.a.O., S. 7o ff.
2) Vgl. hierzu z.B. Rosenberg, L., Technischer Fortschritt und Gewerkschaften, in: IBM-Nachrichten 1968, Nr. 189, S. 166 ff.

3. Maßnahmen zur Überwindung der Anpassungswiderstände

Die Maßnahmen zur Überwindung von Anpassungswiderständen zielen darauf ab, die Anpassungsbereitschaft des Client System zu erhöhen. Grundsätzlich wäre in diesem Zusammenhang der gesamte in den Sozialwissenschaften entwikkelte Katalog von Beeinflussungsmethoden bedeutsam. Aufgabe der vorliegenden Untersuchung kann es jedoch nicht sein, auf die zahlreichen Ansätze im einzelnen einzugehen. Gegenstand dieses Abschnittes der Arbeit sind lediglich jene Methoden, die in der Konzeption des Planned Organizational Change primär als geeignete Instrumente zur Überwindung von Anpassungswiderständen diskutiert werden. Ausgangspunkt bildet dabei die Annahme, daß den Widerständen nicht mit Zwang und autoritärem Druck begegnet wird. Die hier darzustellenden Instrumente zielen auf eine Beseitigung der Ursachen des Widerstandes ab. Wie ein kurzer Überblick zeigen soll, sind die alternativen Instrumente durch eine große Vielfalt und teilweise sehr unterschiedlichen Charakter gekennzeichnet.

Obwohl die Instrumente zur Überwindung von Anpassungswiderständen der Einwirkung auf die Anpassungsbereitschaft dienen, können sie nicht unabhängig von den in der Literatur zum Planned Organizational Change als "change programmes" bezeichneten Methoden betrachtet werden. Die "change programmes" dienen zwar vor allem der Verbesserung der Anpassungsfähigkeit, beeinflussen aber indirekt auch die Anpassungswilligkeit. Ein Individuum wird eher zur Anpassung bereit sein, wenn es weiß, daß seine Fähigkeiten den veränderten Anforderungen entsprechen und eine Gefährdung des Arbeitsplat-

zes nicht gegeben ist. Typische Programme dieser Art bezeichnen beispielsweise Begriffe wie "mobility-training", "pre-move training", "job rotation", "role playing" oder "laboratory training".[1] Das "laboratory training" ist die modernste Methode, die in der jüngsten Vergangenheit immer stärker in den Blickpunkt des Interesses gerückt ist. Den richtungsweisenden Beitrag hierzu haben Schein und Bennis geleistet.[2] Die besondere Bedeutung der Methode des "laboratory training" für die Anpassung der Unternehmungsorganisation ergibt sich aus ihrer umfassenden Konzipierung. Diese findet in der Vielfalt möglicher Zielsetzungen ihren Ausdruck. Die Ziele des "laboratory training" können mit Hilfe dreier Dimensionen erfaßt werden.[3] Die erste Dimension beschreibt das Client System (Individuum, Gruppe oder Organisation), die zweite Dimension die alternativen Objekte des Lernens im Laboratorium (z.B. Rolle, Rollenbeziehungen, Gruppenbeziehungen, gesamte Organisation). Die dritte Dimension bezieht sich auf die Ebenen des Lernens (erhöhte Wahrnehmung, Einstellungsänderung oder verbesserte Fertigkeiten). Das Ziel des "laboratory training" kann also z.B. darin bestehen, die Einstellung eines Individuums hinsichtlich seiner Rolle zu ändern. Die alternativen Zielsetzungen der

---

1) Vgl. hierzu z.B. Dubin, R., Stability of Human Organizations, in: Modern Organization Theory, a.a.O., S. 243 f.; McBeath, G., Organization and Manpower Planning, London 1966, S. 271 ff.; Pym, D., Organization Evaluation and Management Training, in: The Journal of Management Studies 1968, S. 167 ff.; Schönfeld, H.-M., Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge, Wiesbaden 1967, S. 19o ff.; Simpson, H.S., Manager Development, in: Handbook of Business Administration, a.a.O., S. 4/5o ff.; Staerkle, R., Stabsstellen in der industriellen Unternehmung, Bern 1961, S. 224 ff.

2) Vgl. Schein, E.H. und Bennis, W.G., Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach, New York/London/Sydney 1965

3) Vgl. dieselben, a.a.O., S. 58 ff.

Methode zeigen, daß sie einen Wandel sowohl der Anpassungsfähigkeit als auch der Anpassungsbereitschaft bewirken kann. Diese Polarität räumt ihr als "change programme" eine gewisse Sonderstellung ein.

Die Maßnahmen zur Überwindung von Anpassungswiderständen dürfen nicht unabhängig von den Ursachen der Widerstände gesehen werden. Dies wird besonders deutlich, wenn man die Information oder die Kommunikation über die Anpassung als eigenes Instrument betrachtet. Information über die Anpassung wird vor allem dann in verstärktem Maße notwendig, wenn das Client System über die Auswirkungen des Prozesses noch keine Klarheit gewonnen hat. Es muß versucht werden, das Client System von der Grundlosigkeit seiner Befürchtungen zu überzeugen. Die Informationen sollten sich dabei nicht nur auf die Anpassung selbst und ihre Folgen beschränken, sondern ebenfalls die Gründe, die die Anpassung erforderlich machen, darlegen und erläutern.[1] Hierin liegt eine wesentliche Voraussetzung für die Einsicht in die Erforderlichkeit der Anpassung.

> "Resistance will be prevented to the degree that the changer helps the changees to develop their own understanding of the need for the change, and an explizit awareness of how they feel about it, and what can be done about those feelings."[2]

---

1) Vgl. Fischer, G., Anpassungsfähigkeiten und Anpassungsmöglichkeiten der Mitarbeiter an wechselnde Marktaufgaben, in: Dynamische Betriebsführung, a.a.O., S. 131 ff.

2) Zander, A., Resistance to Change - Its Analysis and Prevention, in: Human Relations in Management, a.a.O., S. 437; vgl. ferner z.B. Cartwright, D., Achieving Change in People: Some Applications of Group Dynamics Theory, a.a.O., S. 65o; Judson, A.S., a.a.O., S. 94 ff.; McBeath, G., a.a.O., S. 92 f.

Information ist nicht nur vor und während des Anpassungsprozesses notwendig. Das Informationsbedürfnis des Individuums reicht über die Anpassungsentscheidung hinaus. Nach Festingers Theorie der kognitiven Dissonanz[1] setzt im Anschluß an den Entscheidungsakt in der Regel eine bestätigungssuchende Informationsnachfrage ein. Diese wird um so stärker sein, je größere Zweifel das Individuum mit seiner Entscheidung verbindet.

Die Kommunikation zwischen Change Agent und Client System sollte möglichst in beiden Richtungen erfolgen, so daß dem Client System jederzeit die Möglichkeit zur Rückfrage oder zur Diskussion gegeben ist. Zeichnet sich die Diskussion zwischen Change Agent und Client System durch eine gewisse Regelmäßigkeit und Formalisierung aus, so kann man mit Lupton auch von "joint consultation" sprechen.[2] Sie bildet die Vorstufe zur Partizipation (participation).

Mit der Partizipation als Instrument zur Überwindung von Anpassungswiderständen ist die Problematik des Führungsstils der Unternehmung angesprochen. Im allgemeinen werden drei Idealtypen unterschieden: der autokratische, der "laissez-faire" und der demokratische Führungsstil.

> "... the basic difference in these three styles of leadership is the location of the decision-making function. In the case of the autocratic leadership it resides in the leader himself;

---

1) Vgl. Festinger, L., A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford, California 1957
2) Vgl. Lupton, T., Management and the Social Sciences, a.a.O., S. 63 ff.

> with laissez-faire leadership it resides in the individuals; and with the democratic leadership it resides in the group."[1)]

Vom "laissez-faire" bis zum autokratischen Führungsstil spannt sich ein breites Kontinuum. "Joint consultation" und Partizipation sind in diesem Kontinuum als Ausprägungen des demokratischen Führungsstils anzusehen. Partizipation und demokratischer Führungsstil werden häufig gleichgesetzt, was bedeutet, daß beispielsweise die Diskussion über das zu lösende Problem bereits als Partizipation bezeichnet wird.[2)] Dieser Auffassung wird hier jedoch nicht gefolgt. Es soll viel-

---

1) Tiffin, J. und McCormick, E.J., a.a.O., S. 385 f.; zur näheren Charakterisierung dieser Führungsstile vgl. z.B. Bornemann, E., a.a.O., S. 96 ff.; Davies, B., Some Thoughts on "Organizational Democracy", in: The Journal of Management Studies 1967, S. 27o ff.; Davis, K., Management by Participation, in: Human Relations in Management, a.a.O., S. 4o1 ff.; Golembiewski, R.T., Three Styles of Leadership and Their Uses, in: Management in Perspective, a.a.O., S. 519 ff.; Hardwick, C.T. und Landuyt, B.F., Administrative Strategy and Decision Making, Cincinnati, Ohio 1966, S. 324 ff.; Likert, R., New Patterns of Management, New York/Toronto/London 1961, S. 222 ff. und 242 ff.; Lippitt, G.L., Human Relations Factor in Centralization versus Decentralization of Industrial Organizations, in: The Balance between Centralization and Decentralization in Managerial Control, Hrsg. H.J. Kruisinga, Leiden 1954, S. 9o ff.; Strauss, G., Some Notes on Power-Equalization, in: The Social Science of Organizations, Hrsg. H.J. Leavitt, Englewood Cliffs, N.J. 1963, S. 39 ff.; O'Shaughnessy, J., a.a.O., S. 92 ff.; Tannenbaum, R. und Schmidt, W.H., How to Choose a Leadership Pattern, in: Studies in Personnel and Industrial Psychology, a.a.O., S. 376 ff.; Tannenbaum, R., Weschler, J.R., Massarik, F., Leadership and Organization, New York/Toronto/London 1961, S. 67 ff.; White, R.K. und Lippitt, R., Autocracy and Democracy, New York 196o

2) Vgl. z.B. French, J.R.P., Jr. et al., Employee Participation in a Program of Industrial Change, in: Studies in Organizational Behavior and Management, a.a.O., S. 597

mehr nur dann von Partizipation gesprochen werden, wenn den Untergebenen bei der Entscheidung ein Mitspracherecht eingeräumt wird. Auf das Anpassungssystem bezogen bedeutet dies, daß dem Client System die Möglichkeit zur aktiven Mitgestaltung des Anpassungsprozesses gegeben ist.

Die klassische Studie zur empirischen Überprüfung der Partizipation als Instrument für die Überwindung von Anpassungswiderständen wurde von Coch und French durchgeführt. Ihr Experiment schloß mit einem Ergebnis, das die Eignung der Partizipation als Methode zur Erhöhung der Anpassungsbereitschaft in eindrucksvoller Weise bestätigte.[1] Es darf jedoch nicht übersehen werden, daß die erfolgreiche Anwendung der Partizipation an eine Reihe von Bedingungen gebunden ist. So betont Stewart, daß die Partizipation zwar eine Überwindung der Anpassungswiderstände bewirken kann, wenn diese lediglich auf Angst oder Mißtrauen beruhen, nicht aber, wenn die Ursachen des Widerstandes eine Folge tiefgreifender Interessengegensätze sind.[2]

Information, Diskussion und Partizipation als Instrumente zur Überwindung von Anpassungswiderständen hängen in ihrem Erfolg nicht unwesentlich von der sozio-emotionalen Struktur des Anpassungssystems ab. Hier zeigt

---

1) Vgl. Coch, L. und French, J.R.P., Jr., Overcoming Resistance to Change, in: Human Relations 1948, S. 512 ff.; ähnlich positiv wird die Partizipation als Instrument zur Überwindung des Anpassungswiderstandes z.B. beurteilt von Judson, A.S., a.a.O., S. 101 ff.; Tannenbaum, R. und Massarik, F., Participation by Subordinates in the Managerial Decision-Making Process, in: Human Relations in Management, a.a.O., S. 383

2) Vgl. Stewart, M., a.a.O., S. 622

sich besonders deutlich, daß informale Erscheinungen in der Organisation den Anpassungsprozeß nicht nur negativ, sondern in ganz erheblichem Umfange auch positiv beeinflussen können. Voraussetzung ist allerdings, daß die Normen der informalen Gruppen mit den Zielen der Organisation bzw. des Anpassungssystems vereinbar sind. Ein Höchstmaß an Integrität des Anpassungssystems und Anpassungsbereitschaft des Client System ist beispielsweise dann gegeben, wenn das Client System eine informale Gruppe bildet, deren Normen die Anpassung unterstützen und deren informalem Führer die Rolle des Change Agent übertragen ist. Als weiterem informalem Faktor muß der informalen Kommunikation im Anpassungsprozeß Rechnung getragen werden. Sie kann ebenso wie die anderen informalen Elemente Widerstände verschärfen oder aber zu ihrer Überwindung beitragen. Vor allem, wenn die Funktionsfähigkeit des formalen Kommunikationsnetzes in der Umstellungsphase vorübergehend eingeschränkt werden sollte, stellt das informale Kommunikationssystem eine wertvolle Ergänzung dar. Das informale Kommunikationssystem vermag aufgrund seiner Flexibilität entstehende Lücken in der formalen Kommunikation zu schließen. Darüber hinaus wird das Client System den auf informalem Wege erhaltenen Informationen nicht selten mehr Vertrauen schenken als dem formal übertragenen Kommunikationsinhalt. Gelingt es, die informalen Erscheinungen in der Organisation in der angedeuteten Weise für den Anpassungsprozeß nutzbar zu machen, so können sie ein sehr wichtiges Instrument zur Verminderung oder Überwindung des Widerstandes gegen die Anpassung sein.

Ein Großteil der Furcht vor den Folgen der Anpassung kann dem Client System durch eine flexible Planung des Anpassungsprozesses genommen werden. Sie muß vor allem dann als wichtiges Instrument angesehen werden, wenn auch der Change Agent die Konsequenzen des Anpassungsprozesses für das Client System nicht eindeutig zu prognostizieren vermag. In diesem Falle wird eine Überwindung des Widerstandes beispielsweise durch exakte und umfassende Information nicht möglich sein. Erfolgt die Planung und Durchführung des Anpassungsprozesses jedoch schrittweise, sind also Änderungen des Prozeßablaufs und eventuell sogar der Zielsetzung möglich, so wird das Client System eher bereit sein, der Anpassung wenigstens zunächst zuzustimmen und den Ablauf des Prozesses abzuwarten. Dies gilt besonders, wenn die Interessen des Client System in Nebenbedingungen Berücksichtigung finden.

> "... an inexorable and rigid implementation of a change, that makes no allowances for modifications to the methods of its realization, will inevitably provoke resistance. On the other hand, this reason for resistance will evaporate when those affected by the change believe that there is sufficient latitude in the methods of approach for their suggestions and contributions, as well as for any unforeseen factors, to be incorporated."[1)]

Weitere Möglichkeiten zur Überwindung von Anpassungswiderständen ergeben sich aus der zeitlichen Gestaltung des Prozesses. Dieses Problem wird in der Literatur zum Planned Organizational Change unter dem Begriff

---

1) Judson, A.S., a.a.O., S. 86

des "timing" diskutiert.[1] Es sind zwei Aspekte zu unterscheiden. Das "timing" kann sich sowohl auf die Zeitspanne beziehen, die zwischen der ersten Ankündigung und dem Beginn der Anpassung liegt, als auch auf die Dauer des eigentlichen Durchführungsprozesses. Im allgemeinen kann davon ausgegangen werden, daß die Anpassungsbereitschaft um so geringer sein wird, je kürzer das Intervall zwischen der Ankündigung und dem Beginn der Anpassung ist. Das Individuum braucht eine gewisse Zeit, um sich mit dem Neuen vertraut zu machen und seine Wirkung einschätzen zu können. Eine Verlängerung dieser Periode wird daher unter Umständen die Überwindung der Anpassungswiderstände begünstigen. In ähnlicher Weise kann eine verhältnismäßig langsame Durchführung des Anpassungsprozesses die Anpassungsbereitschaft positiv beeinflussen. Die geringe Anpassungsgeschwindigkeit hat dann jedoch den Nachteil, daß sich die Phase der Unruhe und Unordnung in der Organisation, die der Wandel zwangsläufig bedingt, entsprechend verlängert.

Die dargestellten Instrumente zur Überwindung von Anpassungswiderständen gingen weitgehend von einer psychologischen Beeinflussung des Individuums aus. Daneben spielen selbstverständlich auch materielle Anreize eine bedeutende Rolle. Sieht ein Arbeiter beispielsweise durch die Übernahme einer neuen Tätigkeit in der Unternehmung die Höhe seines Akkordlohns gefährdet und leitet sich der Widerstand einzig hieraus ab, so wird meist bereits eine Garantie des bisherigen durch-

1) Vgl. hierzu z.B. Dale, E., a.a.O., S. 185 ff.; Ginzberg, E. und Reilley, E.W., a.a.O., S. 85 ff.; Judson, A.S., a.a.O., S. 79 ff. und S. 99 ff.; Juran, J.M., a.a.O., S. 153 f.

schnittlichen Arbeitsentgeltes zur Anpassungsbereitschaft führen. In der Zusicherung eines bestimmten Mindestlohnes für die Zeit der Umstellung ist somit ein weiteres wichtiges Instrument zur Überwindung von Anpassungswiderständen zu sehen.

Wie die bisherigen Ausführungen bereits erkennen lassen, stehen die verschiedenen Instrumente nicht als sich ausschließende Alternativen nebeneinander, sondern bedingen und ergänzen sich gegenseitig. Ein Zentralproblem des Change Agent besteht somit in der Wahl einer geeigneten Kombination der zur Verfügung stehenden Instrumente.

Den Ausgangspunkt der Überlegungen bildet eine genaue Diagnose der Ursachen der Anpassungswiderstände. Verschiedene Ursachen bedingen alternative Instrumente. Bei der Darstellung der personalen und sozialen Ursachen des Anpassungswiderstandes wurde bereits eine große Anzahl von Hypothesen über die Beziehungen zwischen den Ursachen und möglichen Instrumenten zu ihrer Überwindung bzw. Vermeidung sichtbar. Die technologische Umformulierung derartiger Kausalzusammenhänge liefert wesentliche Anhaltspunkte für die Planung von Maßnahmen zur Überwindung der Widerstände.

Dabei ist zu berücksichtigen, daß die einzelnen Instrumente den Widerstand zwar eventuell nicht zu überwinden vermögen, in der Regel aber trotzdem eine wesentliche Veränderung der Situation bewirken. Das heißt also, daß sich die Ursachen des Widerstandes als Folge der bereits getroffenen Maßnahmen ändern können. Das Hauptproblem der Planung des Einsatzes der einzelnen

Instrumente besteht somit in der Wahrung einer hinreichenden Flexibilität, die den Einsatz weiterer Maßnahmen stets in Abhängigkeit von der sich ändernden Ursachenkonstellation sieht. Die im Rahmen der Untersuchung der Anpassungsfähigkeit des Client System getroffenen Feststellungen sind daher in vollem Umfange auch für den Change Agent relevant, wenn er vor der Aufgabe steht, die Voraussetzungen eines flexiblen Einsatzes der Instrumente zu klären und sicherzustellen. Dies gilt vor allem, wenn der Change Agent die Strategie des Inkrementalismus verfolgt.[1)] Ihr Erfolg hängt weitgehend von der Fähigkeit des Change Agent ab, die Auswirkungen der einzelnen "kleinen Schritte" zu erkennen, um die geeigneten Instrumente zur Durchführung des jeweils nächsten Schrittes auswählen zu können.

Die technologische Umformulierung der Kausalzusammenhänge liefert zwar Anhaltspunkte dafür, welche der möglichen Instrumente bei Vorliegen bestimmter Ursachen der Widerstände für deren Überwindung oder Verringerung relevant erscheinen. Sie erlaubt jedoch in der Regel keine Aussagen über die Effizienz des Einsatzes der Instrumente. Stets dann, wenn dem Change Agent angesichts einer bestimmten Ursachenkonstellation mehrere alternative Instrumente zur Verfügung stehen, stellt sich für ihn ein Auswahlproblem unter dem Gesichtspunkt der Effizienz. Eine solche Auswahl setzt - wie jedes Wahlproblem - die Kenntnis geeigneter Kriterien voraus, die eine Beurteilung bzw. Messung der Effizienz der einzelnen Maßnahmen ermöglichen.

---

1) Vgl. hierzu S.96f. dieser Arbeit

In der Literatur zum Planned Organizational Change finden sich kaum Hinweise auf eine mögliche Lösung dieses Problems. Es ist geradezu als typisch für diese Konzeption anzusehen, daß die normativen Aussagen auf einer rein technologischen Umformulierung empirisch mehr oder weniger verifizierter Hypothesen über Kausalzusammenhänge beruhen.

Lediglich Sofer hat sich eingehender mit der Frage der Effizienz von Anpassungsprozessen auseinandergesetzt[1], ohne allerdings Anhaltspunkte für eine befriedigende Lösung dieses Meßproblems zu liefern. Nach einer Diskussion und Ablehnung vor allem des in der organisationstheoretischen Literatur oft genannten Kriteriums der Produktivität[2] konzentriert sich Sofer ausschließlich auf die Untersuchung der Frage, inwieweit die psychologischen Verfahren zur Messung von Einstellungsänderungen[3] geeignet sind, als Maßstab für die Beur-

---

1) Vgl. Sofer, C., The Assessment of Organizational Change, in: The Journal of Management Studies 1964, S. 128 ff. Ansätze zur Messung der Effizienz von Anpassungsprozessen finden sich ebenfalls bei Lippitt, R., Watson, J. und Westley, B., a.a.O., S. 229 f. und bei Mann, F.C. und Neff, F.W., a.a.O., S. 66 f.

2) Vgl. hierzu ferner z.B. Stratmann, der die verschiedenen Kriterien der Leistungswirksamkeit eingehend analysiert (Stratmann, H.-G., Die Kriterien der Leistungswirksamkeit im Rahmen der Gestaltung betriebswirtschaftlicher Organisationen, Dissertation, München 1968).

3) Vgl. hierzu z.B. Lambert, W.W. und Lambert, W.E., Social Psychology, Englewood Cliffs, N.J. 1964, S. 52 ff.; Liebermann, S., The Effects of Change in Roles on the Attitudes of Role Occupants, in: Human Relations 1956, S. 385 ff.; Osgood, C.E., Suci, G.J. und Tannenbaum, P.H., The Measurement of Meaning, Urbana 1957, S. 189 ff.

teilung der Effizienz von Anpassungsprozessen zu dienen. Freilich führen diese Überlegungen nicht zu operationalen Kriterien, die eine Auswahl von Instrumenten zur Überwindung von Anpassungswiderständen unter Effizienzgesichtspunkten ermöglichen. Letztlich zeigt sich hier ein bislang ungelöstes, ja sogar zum Teil völlig übergangenes Problem im Rahmen der Konzeption des Planned Organizational Change.

C. Schlußbetrachtung

Zur betriebswirtschaftlichen Bedeutung der Konzeption des "Planned Organizational Change"

Aufgabe dieser Untersuchung war es, die Konzeption des Planned Organizational Change darzustellen und im Lichte einer entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre zu interpretieren, um zu einem Urteil darüber zu gelangen, inwieweit in dieser Konzeption ein Beitrag zur praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre zu sehen ist. In einer abschließenden Zusammenfassung sollen noch einmal jene Gesichtspunkte in den Vordergrund gestellt werden, die für eine Beantwortung dieser Frage von ausschlaggebender Bedeutung sind. Zwei Merkmale sind für die Konzeption des Planned Organizational Change charakteristisch und im vorliegenden Zusammenhang hervorzuheben:

1. Die Konzeption des Planned Organizational Change geht von einem relativ umfassenden Modell der Organisation aus, wenngleich dies in der Literatur nicht immer genügend zum Ausdruck kommt. Die Organisation wird als komplexes sozio-technisches System aufgefaßt, das in vielfältiger Weise mit Elementen seiner Umwelt durch Transaktionsbeziehungen verflochten ist. Dieses Modell der Organisation unterscheidet sich sowohl von jenem der traditionellen Organisationssoziologie, die das soziale System in den Vordergrund stellt, als auch von den Modellen der traditionellen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, die unter Vernachlässigung der spezifisch sozialen Aspekte die technisch bedingte formale Struktur zum Ausgangspunkt und Gegenstand ihrer Erörterungen macht. Entsprechend dieser die tech-

nischen und sozialen Aspekte gleichermaßen umfassenden Konzeption der Organisation wird auch das Problem des "Organisierens", d.h. der Organisationsgestaltung, weiter gesehen als es in allen bisher bekannten Theorien und Methoden des Organisierens der Fall ist. Im Rahmen des Planned Organizational Change bedeutet "Organisieren" die Planung und Durchsetzung des Wandels eines sozio-technischen Systems und bedingt sowohl eine Anpassung technologischer Aspekte als auch der damit eng verbundenen personalen und sozialen Aspekte. Die Konzeption des Planned Organizational Change eröffnet damit die Möglichkeit, gerade die enge Verflechtung dieser beiden Kategorien von Anpassungsproblemen sichtbar zu machen und in die Planung und Realisation einer Anpassungsstrategie systematisch einzubeziehen. Es darf daher mit einigem Recht behauptet werden, daß die Konzeption des Planned Organizational Change von allen Konzeptionen der Organisationsgestaltung - zumindest im Ansatz - am umfassendsten und vollständigsten ist.

2. Die Konzeption des Planned Organizational Change geht - ebenfalls im Gegensatz zu vergleichbaren Ansätzen - von der grundlegenden und realistischen Annahme aus, daß jeder Versuch einer Anpassung der Organisation an veränderte Umweltsbedingungen mit der Entstehung eines spezifischen Anpassungssystems verbunden ist, das als temporäres, funktionales Subsystem der Organisation interpretiert werden kann. Dies impliziert u.a., daß der "Change Agent" als die die Anpassung planende und durchsetzende Person bzw. Gruppe explizit in die Analyse einbezogen und neben das "Client System" als das anzupassende System gestellt wird. Damit eröffnet sich die Möglichkeit, die vielfältigen Beziehungen

zwischen diesen beiden Hauptkomponenten des Anpassungssystems zu berücksichtigen. Gerade die Art dieser Beziehungen ist eine wesentliche Quelle spezifischer Anpassungsprobleme, die im Rahmen des Anpassungsprozesses gelöst werden müssen. Im Vordergrund stehen dabei jene Probleme, die sich aus der Überwindung von Anpassungswiderständen des Client System ergeben. Sie stehen in einem engen Zusammenhang mit den Kommunikations- und Machtbeziehungen zwischen Change Agent und Client System und werden erst sichtbar, wenn man die Untersuchung auf Anpassungssysteme im Sinne des Planned Organizational Change ausdehnt. Hierdurch unterscheidet sich die Konzeption des Planned Organizational Change sehr wesentlich von allen anderen normativen Ansätzen der Organisationsgestaltung, die zwar ebenfalls Empfehlungen für das "richtige" Vorgehen einer mit der Reorganisation betrauten Person oder Gruppe formulieren, diese jedoch gleichsam "außerhalb" des zu ändernden Systems stellen. Die enge Verstrickung von Change Agent und Client System im Anpassungsprozeß wird damit zwangsläufig vernachlässigt. Ähnliches gilt für die Einbeziehung des "Change Catalyst" in das Anpassungssystem. Seine Funktion und Bedeutung ist allerdings bislang noch keineswegs hinreichend geklärt.

Stellt man das für die Konzeption des Planned Organizational Change typische Anpassungssystem als temporäres, funktionales Subsystem in den Vordergrund, so zeigt sich auch hier der vergleichsweise umfassende Charakter der Konzeption, die auf diese Weise wesentliche Mängel anderer Konzeptionen der Organisationsgestaltung sichtbar werden läßt.

Die Konzeption des Planned Organizational Change ist umfassend angelegt und liefert einen vergleichsweise weiten Bezugsrahmen für die normative Betrachtung organisatorischer Gestaltungsprobleme. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß dieser weite Rahmen bislang nur sehr beschränkt ausgefüllt ist. Dies manifestiert sich insbesondere in der Dominanz der Untersuchung von Anpassungswiderständen und deren Überwindung im Rahmen des Anpassungsprozesses. Damit rückt letztlich ein Teilproblem organisatorischer Anpassungsprozesse in den Mittelpunkt der Untersuchung, während die "ursprünglichen Sachprobleme" der Anpassung nicht jene Würdigung erfahren, die ihnen in der Realität zweifellos zukommt. Gerade diese Probleme bilden jedoch den Kern der übrigen Konzeptionen der Organisationsgestaltung, vor allem der traditionellen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Aus dieser Sicht kann die Konzeption des Planned Organizational Change als eine Ergänzung angesehen werden. Erst eine Verbindung und Integration dieser Konzeptionen läßt die ganze Breite organisatorischer Anpassungs- und Gestaltungsprobleme sichtbar werden. Es bleibt zukünftigen Forschungen überlassen, wie eine solche Integration realisiert werden kann. Die Annahme scheint jedoch nicht verfehlt, daß mit der Konzeption des Planned Organizational Change bereits in Ansätzen jener breit angelegte terminologische und methodische Bezugsrahmen existiert, der für eine derartige Integration Voraussetzung ist.

Diese zunächst äußerst positive Beurteilung der Konzeption des Planned Organizational Change darf jedoch nicht die Aufmerksamkeit von jenen Mängeln und Verbesserungsnotwendigkeiten ablenken, mit denen diese Konzeption bislang zweifellos noch behaftet ist. Hierauf

wurde im Laufe der Untersuchung im einzelnen hingewiesen. Darüber hinaus wurden an vielen Stellen bereits Überlegungen hinsichtlich einer Behebung solcher Mängel angestellt. Es kann daher auf eine eingehende Wiederholung dieser Gesichtspunkte verzichtet werden. Im Lichte der modernen Betriebswirtschaftslehre interessiert vor allem ein Hauptmangel der Konzeption des Planned Organizational Change: die fehlende entscheidungstheoretische Fundierung. Hierauf ist an dieser Stelle deshalb besonders hinzuweisen, weil im Verlaufe der Untersuchung stets der Versuch unternommen wurde, die Ansätze, Methoden und Instrumente des Planned Organizational Change unter Bezugnahme auf entscheidungstheoretische Kategorien zu interpretieren. Drei Gesichtspunkte sind aus dieser Sicht abschließend hervorzuheben. Sie lassen die bisher fehlende entscheidungstheoretische Fundierung sichtbar werden:

1. Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß der Anpassungsprozeß als komplexer kollektiver Entscheidungsprozeß aufzufassen ist. Die Modellvorstellungen über multipersonale Entscheidungsprozesse können - wie zu zeigen versucht wurde - eine wesentliche Präzisierung der Überlegungen im Rahmen des Planned Organizational Change bewirken. Vor allem die Unterscheidung von integrativen und distributiven Entscheidungsprozessen ist dabei hervorzuheben, macht diese Unterscheidung doch eine gewisse Einseitigkeit, ja sogar eine implizite Bevorzugung integrativer Prozesse sichtbar. Hierin äußert sich letztlich die ursprüngliche Herkunft der Konzeption des Planned Organizational Change. Sie ist in der Human-Relations-Bewegung verwurzelt. Eine solche einseitige Betrachtung erscheint im Lichte

einer wertfreien Untersuchung nicht gerechtfertigt. Anpassungsprozesse sind sehr oft distributiv. Es ist daher erforderlich, auch jene Instrumente der Beeinflussung eines Client Systems in die Analyse einzubeziehen, die eine Willensdurchsetzung des Change Agent ermöglichen, ohne daß die Ursachen der Anpassungswiderstände beseitigt werden. Die Analyse sollte dabei unbeeinflußt davon bleiben, daß sehr viele solcher "harten" Beeinflussungsmethoden in unserem Kulturkreis eine zum Teil negative Bewertung erfahren. Das ändert nichts an ihrer empirischen Relevanz. Der entscheidungstheoretische Standpunkt impliziert hier eine sehr viel unvoreingenommenere Betrachtungsweise.

2. Ebenfalls auf die mangelnde entscheidungstheoretische Fundierung des Planned Organizational Change zurückzuführen ist die vernachlässigte Analyse von Anpassungszielen. Es war aus diesem Grunde im Rahmen der Untersuchung erforderlich, von den Kategorien und Instrumenten der betriebswirtschaftlichen Zielforschung auszugehen, um in ihrem Lichte jene Vielzahl von Andeutungen und wenig präzisen Hinweisen auf Probleme der Anpassungsziele zu interpretieren. Erst eine entscheidungstheoretische Grundorientierung, wie sie für die Betriebswirtschaftslehre typisch ist, eröffnet den Blick für die Notwendigkeit einer Präzisierung der Anpassungsziele nach ihrem Inhalt, dem angestrebten Ausmaß und ihrem zeitlichen Bezug.

3. Eng mit dem Aspekt der Anpassungsziele verbunden ist schließlich das Problem der Messung der Leistungswirksamkeit der verschiedenen Anpassungsmaßnahmen bzw. des gesamten Anpassungsprozesses. In der Literatur zum

Planned Organizational Change finden sich in der Regel nur Untersuchungen, die die Zweckmäßigkeit der einzelnen Instrumente im Anpassungsprozeß beurteilen. Damit beschränkt man sich auf die Frage, welche Instrumente in den jeweiligen Ausgangssituationen überhaupt geeignet sind, die gesteckten Ziele zu erreichen. Es liegt in der Natur eines entscheidungstheoretischen Ansatzes, anzunehmen, daß sich alternativ zur Verfügung stehende Instrumente stets in ihrer Effizienz hinsichtlich der Zielerreichung unterscheiden. Aus dieser Überlegung heraus ist die umfangreiche organisationstheoretische Literatur über die Leistungswirksamkeit von Organisationsstrukturen bzw. Anpassungsmaßnahmen zu erklären, die jedoch in der spezifischen Literatur zum Planned Organizational Change keine Parallele besitzt. Die vereinzelten Hinweise auf dieses im übrigen ungelöste Problem können den Mangel nicht beheben.

In dem kürzlich erschienenen Beitrag "Zur praktischen Bedeutung der Organisationstheorie" vertritt Wild - nachdem er den letztlich unbefriedigenden Stand der gegenwärtigen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre betont - die Meinung, daß die Zeit für eine interdisziplinäre Organisationstheorie als Grundlage der praktischen Organisationsgestaltung noch nicht reif sei. Es sei verfrüht, "gleich zu Beginn eine universelle interdisziplinäre Organisationstheorie aufstellen zu wollen, zu der die betriebswirtschaftliche, die soziologische, (sozial-) psychologische, arbeitsphysiologische und die anthropologische Organisationsforschung sowie andere Wissenschaftszweige

(wie z.B. die Kybernetik, Systemtheorie, Spieltheorie usw.) Erkenntnisse beisteuern müßten und die ein sehr komplexes Erkenntnisobjekt hätte."[1] Nun trifft es zweifellos zu, daß eine solche umfassende Organisationstheorie bisher nur in Ansätzen existiert. Diese Ansätze sind freilich schon erheblich weiter gediehen, als es die Ausführungen Wilds anzudeuten scheinen. Gerade die Konzeption des Planned Organizational Change kann - trotz aller Mängel, die ihr noch anhaften - als typisches Beispiel hierfür angesehen werden. Gelingt es, die im Rahmen dieser Untersuchung aufgezeigten Mängel der Konzeption zu beheben und sie insbesondere hinreichend entscheidungstheoretisch zu fundieren, so stellt die Konzeption des Planned Organizational Change zweifellos ein Instrument der praktischen Organisationsgestaltung dar, das eine wesentliche Bereicherung des praktisch-normativen betriebswirtschaftlichen Aussagensystems bedeutet. Die Betriebswirtschaftslehre kann es sich nicht länger leisten, an dieser Konzeption vorbeizugehen.

---

1) Wild, J., Zur praktischen Bedeutung der Organisationstheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1967, S. 587

Literaturverzeichnis

Albach, H.,	Zur Theorie der Unternehmensorganisation, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1959, S. 238-259
Albach, H.,	Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1.Bd., Hrsg. E. Schnaufer und K. Agthe, Berlin/Baden-Baden 1961, S. 355-402
Albert, H.,	Wertfreiheit als methodisches Prinzip, in: Logik der Sozialwissenschaften, 2.Aufl., Hrsg. E. Topitsch, Köln/Berlin 1965, S. 181-210
Alexander, F.,	Homöostase und überschüssige Energie, in: Die Motivation menschlichen Handelns, Hrsg. H. Thomae, Köln/Berlin 1965, S. 474-478
Allen, L.A.,	Management und Organisation, Gütersloh 1958
Allport, F.H.,	Institutional Behavior, Chapel Hill, N.C. 1933
Arensberg, C.M. und Niehoff, A.H.,	Introducing Social Change, Chicago 1964
Argyris, C.,	Personality and Organization, New York/Evanston/London/Tokio 1957
Argyris, C.,	Understanding Human Behavior in Organizations: One Viewpoint, in: Modern Organization Theory, Hrsg. M. Haire, New York 1959, S. 115-154
Argyris, C.,	Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness, Homewood, Ill. 1962

Argyris, C.,	On Consulting, in: Interpersonal Dynamics, Hrsg. W.G. Bennis, E.H. Schein, D.E. Berlew und F.I.Steele, Homewood, Ill. 1964, S. 699-711
Argyris, C.,	Organization and Innovation, Homewood, Ill. 1965
Ashby, W.R.,	Design for a Brain, 2.Aufl., London 1954
Ashby, W.R.,	An Introduction to Cybernetics, London 1957
Atkinson, J.W.,	Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior, in: A Theory of Achievement Motivation, Hrsg. J.W. Atkinson und N.T. Feather, New York/London/Sydney 1966, S. 11-30
Atteslander, P.,	Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln/Opladen 1959
Bakke, E.W.,	The Fusion Process, New Haven, Connecticut 1955
Bakke, E.W.,	Concept of the Social Organization, in: Modern Organization Theory, Hrsg. M. Haire, New York 1959, S. 16-75
Barnard, C.J.,	The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. 1938
Barnett, H.G.,	Innovation: The Basis of Cultural Change, New York/Toronto/London 1953
Bartels, G.,	Diversifizierung, Stuttgart 1966
Barton, A.H. und Anderson, B.,	Change in an Organizational System: Formalization of a Qualitative Study, in: Complex Organizations, Hrsg. A. Etzioni, New York/Chicago/San Francisco/Toronto/London 1961, S. 400-418
Beer, S.,	Kybernetik und Management, Hamburg 1963

Benne, K.D., Deliberate Changing as the Facilitation of Growth, in: The Planning of Change, Hrsg. W.G. Bennis, K.D. Benne und R. Chin, New York/Chicago/San Francisco/ Toronto/London 1961, S. 230-234

Benne, K.D. und Sheats, P., Functional Roles of Group Members, in: Journal of Social Issues 1948, S. 41-49

Bennis, W.G., A Typology of Change Processes, in: The Planning of Change, Hrsg. W.G. Bennis, K.D. Benne und R.Chin, New York/Chicago/San Francisco/ Toronto/London 1961, S. 154-156

Bennis, W.G., A New Role for the Behavioral Sciences: Effecting Organizational Change, in: Administrative Science Quarterly 1963, S. 125-165

Bennis, W.G., Revisionist Theory of Leadership, in: Studies in Organizational Behavior and Management, Hrsg. D.E. Porter und P.B. Applewhite, Scranton, Pennsylvania 1964, S. 391-403

Bennis, W.G., Theory and Method in applying Behavioral Science to Planned Organizational Change, in: Operational Research and the Social Science, Hrsg. J.R. Lawrence, London/New York/Sydney/Toronto/Wellington 1966, S. 33-76

Bennis, W.G., Changing Organizations, New York/ St. Louis/San Francisco/Toronto/ London/Sydney 1966

Bennis, W.G., Benne, K.D. und Chin, R. (Hrsg.), The Planning of Change, New York/ Chicago/San Francisco/Toronto/ London 1961

Berelson, B., Introduction to the Behavioral Sciences, in: The Behavioral Sciences Today, Hrsg. B. Berelson, New York/Evanston/London 1963, S. 1-11

Berelson, B. und Steiner, G.A.,	Human Behavior - An Inventory of Scientific Findings, New York/ Chicago/Burlingame 1964
Bertalanffy, L. von,	The Theory of Open Systems in Physics and Biology, in: Science 1950, S. 23-28
Beste, T.,	Größere Elastizität durch unternehmerische Planung vom Standpunkt der Wissenschaft, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1958, S. 75-106
Biddle, B.J. und Thomas, E.J. (Hrsg.)	Role Theory: Concepts and Research, New York/London/Sydney 1966
Bidlingmaier, J.,	Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964
Blake, R.R. und Mouton, J.S.,	The Managerial Grid as a Framework for Inducing Change in Industrial Organizations, in: Personality Change in Industrial Organizations, in: Personality Change, Hrsg. P. Worchel und D. Byrne, New York/ London/Sydney 1964, S. 319-366
Blake, R.R., Shepard, H.A. und Mouton, J.S.,	Managing Intergroup Conflict in Industry, Houston, Texas 1964
Blau, P.M.,	The Dynamics of Bureaucracy, 2. erweiterte Aufl., Chicago/London 1963
Blau, P.M.,	Exchange and Power in Social Life, New York/London/Sydney 1964
Blau, P.M. und Scott, W.R.,	Formal Organizations - A Comparative Approach, London 1963
Blough, R.,	International Business: Environment and Adaption, New York/ St. Louis/San Francisco/Toronto/ London/Sydney 1966

Bössmann, E.,	Moderne Organisationstheorien, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1961, S. 137-146
Boguslaw, R.,	The New Utopians - A Study of System Design and Social Change, Englewood Cliffs, N.J. 1965
Bornemann, E.,	Betriebspsychologie, Wiesbaden 1967
Boskoff, A.,	Functional Analysis as a Source of a Theoretical Repertory and Research Tasks in the Study of Social Change, in: Explorations in Social Change, Hrsg. G.K. Zollschan und W. Hirsch, Boston 1964, S. 213-243
Boulding, K.E.,	A Reconstruction of Economics, New York 1950
Boulding, K.E.,	The Image, Ann Arbor 1956
Braybrooke, D. und Lindblom, C.E.,	A Strategy of Decision, Glencoe 1963
Brown, W.B.,	The Organization and Socio-Technical Controls, in: Michigan State University: Business Topics 1968, S. 39-45
Burns, T.,	Micropolitics, in: Administrative Science Quarterly 1961, S. 257 ff.
Burns, T.,	Social Change, in: A Dictionary of the Social Siences, Hrsg. J. Gould und W.L. Kolb, New York 1964, S. 647-648
Burns, T.,	On the Plurality of Social Systems, in: Operational Research and the Social Sciences, Hrsg. J.R. Lawrence, London/New York/Sydney/Toronto/Wellington 1966, S. 165-177
Burns, T. und Stalker, G.M.,	The Management of Innovation, London 1961

Burns, T. und Stalker, G.M., Mechanistische und organische Systeme des Managements, in: Bürokratische Organisation, Hrsg. R. Mayntz, Köln/Berlin 1968, S. 147-154

Cadwallader, M.L., The Cybernetic Analysis of Change in Complex Social Organizations, in: Communication and Culture, Hrsg. A.G. Smith, New York/Chicago/San Francisco/Toronto/London 1966, S. 386-401

Cancian, F., Funktional Analysis of Change, in: Social Change, Hrsg. A. Etzioni und E. Etzioni, New York/London/1964, S. 112-124

Cannon, W.B., The Wisdom of the Body, New York 1932

Carlsson, G., Betrachtungen zum Funktionalismus, in: Logik der Sozialwissenschaften, 2.Aufl., Hrsg. E. Topitsch, Köln/Berlin 1965, S. 236-261

Cartwright, D., Achieving Change in People: Some Applications of Group Dynamics Theory, in: Studies in Organizational Behavior and Management, Hrsg. D.E. Porter und P.B. Applewhite, Scranton, Pennsylvania 1964, S. 640-652

Cartwright, D., Influence, Leadership, Control, in: Handbook of Organizations, Hrsg. J.G. March, Chicago 1965, S. 1-47

Chapanis, A., Man-Machine Engineering, Belmont, California/London 1965

Chapple, E.D. und Sayles, L.R., The Measure of Management, New York 1961

Chin, R., The Utility of System Models and Developmental Models for Practitioners, in: The Planning of Change, Hrsg. W.G. Bennis, K.D. Benne und R. Chin, New York/Chicago/San Francisco/Toronto/London 1961, S. 201-214

Churchman, C.W., Ackoff R.L. und Arnoff, E.L., Operations Research, Wien/München 1961

Coch, L. und French, J.R.P. Jr., Overcoming Resistance to Change, in: Human Relations 1948, S. 512-532

Coleman, J., Menzel, H. und Katz, E., Social Processes in Physicians' Adoption of a New Drug, in: Social Change, Hrsg. A. Etzioni und E. Etzioni, New York/London 1964, S. 439-454

Collins, B.E. und Guetzkow, H., A Social Psychology of Group Processes for Decision-Making, New York/London/Sydney 1964

Cube, F. von, Kybernetische Grundlagen des Lernens und Lehrens, Stuttgart 1965

Cyert, R.M. und March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N.J. 1963

Cyert, R.M. und March, J.G., The Behavioral Theory of the Firm: A Behavioral Science-Economics Amalgam, in: New Perspectives in Organization Research, Hrsg. W.W. Cooper, H.J. Leavitt und M.W. Shelly II, New York/London/Sydney 1964, S. 289-304

Cyert, R.M. und March, J.G., Organizational Design, in: New Perspectives in Organization Research, Hrsg. W.W. Cooper, H.J. Leavitt und M.W. Shelly II, New York/London/Sydney 1964, S. 557-566

Dahl, R.A., The Concept of Power, in: Behavioral Science 1957, S. 201-215

Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959

Dale, E.,	Planning and Developing the Company Organization Structure, New York 1952
Davies, B.,	Some Thought on "Organizational Democracy", in: The Journal of Management Studies 1967, S. 270-281
Davis, K.,	Management by Participation, in: Human Relations in Management, Hrsg. I.L. Heckmann, Jr. und S.G. Huneryager, Cincinnati, Ohio 1960, S. 401-410
Davis, K. und Blomstrom, R.L.,	Business and its Environment, New York/St. Louis/San Francisco/ Toronto/London/Sydney 1966
Davis, R.C.,	Die Domäne der Homöostase, in: Die Motivation menschlichen Handelns, Hrsg. H. Thomae, Köln/Berlin 1965, S. 479-487
Dechert, C.R.,	The Development of Cybernetics, in: Management Systems, Hrsg. P.P. Schoderbek, New York/London/Sydney 1967, S. 261-269
Diesing, P.,	Socioeconomic Decisions, in: The Making of Decisions, Hrsg. W.J. Gore und J.W. Dyson, London 1964, S. 64-84
Dill, W.R.,	The Impact of Environment on Organizational Development, in: Concepts and Issues in Administrative Behavior, Hrsg. S. Mailick und E.H. Van Ness, Englewood Cliffs, N.J. 1962, S. 94-109
Dill, W.R.,	Desegregation or Integration? Comments about Contemporary Research on Organizations, in: New Perspectives in Organization Research, Hrsg. W.W. Cooper, H.J. Leavitt und M.W. Shelly II, New York/London/ Sydney 1964, S. 39-52
Dubin, R.,	Stability of Human Organizations, in: Modern Organization Theory, Hrsg. M. Haire, New York 1959, S. 218-253

Dubin, R.,	Person and Organization, in: Management and Organizational Behavior Theories, Hrsg. W.T. Greenwood, Cincinnati, Ohio 1965, S. 486-489
Easton, D.,	A Framework for Political Analysis, Englewood Cliffs, N.J. 1965
Eells, R.,	The Government of Corporations, Glencoe, Ill. 1962
Emery, F.E.,	Characteristics of Socio-Technical Systems, Tavistock Institute, Doc. No. 527, London 1959
Emery, F.E. und Trist, E.L.,	Socio-Technical Systems, in: Management Sciences Models and Techniques, Vol.2, London 1960
Etzioni, A.,	A Comparative Analysis of Complex Organizations, New York 1961
Etzioni, A.,	Industrial Sociology: The Study of Economic Organizations, in: Complex Organizations, Hrsg. A. Etzioni, New York/Chicago/San Francisco/ Toronto/London 1961, S. 130-141
Etzioni, A. und Etzioni, E. (Hrsg.),	Social Change, New York/London 1964
Fäßler, K.,	Die betriebswirtschaftliche Mitbestimmungsdiskussion im Licht sozialwissenschaftlicher Modelle der Unternehmung, Dissertation, München 1967
Feldman , J. und Kanter, H.E.,	Organizational Decision Making, in: Handbook of Organizations, Hrsg. J.G. March, Chicago 1965, S. 614-649
Festinger, L.,	A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford, California 1957
Fischer, G.,	Anpassungsfähigkeiten und Anpassungsmöglichkeiten der Mitarbeiter an wechselnde Marktaufgaben, in: Dynamische Betriebsführung, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1959, S.131-139

Fischer, G.,	Die Führung von Betrieben, Stuttgart 1961
Fischer, G.,	Politik der Betriebsführung, Stuttgart 1962
Fischer, G.,	Die Betriebsführung, Band I, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9.Aufl., Heidelberg 1964
Flechtner, H.-J.,	Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1966
Frank, H.,	Kybernetische Grundlagen der Pädagogik, Baden-Baden 1962
French, J.R.P., Jr.,	Laboratory and Field Studies of Power, in: Power and Conflict in Organizations, Hrsg. R.L. Kahn und E. Boulding, London 1964, S. 33-51
French, J.R.P., Jr. und Raven, B.,	The Basis of Social Power, in: Group Dynamics, 2.Aufl., Hrsg. D. Cartwright und A. Zander, Evanston, Ill./Elmsford, New York, S. 607-623
French, J.R.P., Jr., Ross, I.C., Kirby, S., Nelson, J.R. und Smyth, P.,	Employee Participation in a Program of Industrial Change, in: Studies in Organizational Behavior and Management, Hrsg. D.E. Porter und P.B. Applewhite, Scranton, Pennsylvania 1964, S. 594-607
Gäfgen, G.,	Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1963
Gagné, R.M.,	Human Problem Solving: Internal and External Events, in: Problem Solving Research, Method, and Theory, Hrsg. B. Kleinmutz, New York/London/Sydney 1966, S. 127-148
Gardner, B.B. und Moore, D.G.,	Praktische Menschenführung im Betrieb, Köln/Opladen 1957

Gasser, C., Der Mensch im modernen Industriebetrieb, 3.Aufl., Köln/Opladen 1958

Gater, R., Zentralisierung und Dezentralisierung in ihren Auswirkungen auf die Anpassungsfähigkeit der Unternehmungen, in: Dynamische Betriebsführung, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1959, S. 104-117

Gellermann, S.W., Motivation and Productivity, American Management Association, o.O. 1963

Georgopoulos, B.S. und Tannenbaum, A.S., A Study of Organizational Effectiveness, in: American Sociological Review 1957, S. 534-540

Getzels, J.W., Administration as a Social Process, in: Administrative Theory in Education, Hrsg. A.W. Halpin, New York/London 1967, S. 150-165

Gilman, G., An Inquiry into the Nature and Use of Authority, in: Organization Theory in Industrial Practice, Hrsg. M. Haire, New York 1962, S. 105-142

Ginzberg, E. und Reilley, E.W., Effecting Change in Large Organizations, New York/London 1957

Golembiewski, R.T., Three Styles of Leadership and Their Uses, in: Management in Perspective, Hrsg. W.E. Schlender, W.G. Scott und A.C. Filley, Boston 1965, S. 519-531

Gore, W.J., Decision-Making Research: Some Prospects and Limitations, in: Concepts and Issues in Administrative Behavior, Hrsg. S. Mailick und E.H. Van Ness, Englewood Cliffs, N.J. 1962, S. 49-65

Gore, W.J. und Dyson, J.W. (Hrsg.), The Making of Decisions, London 1964

Gregory, C.E., The Management of Intelligence, New York/St. Louis/San Francisco/Toronto/London/Sydney 1967

Greiner, L.E.,	Patterns of Organization Change, in: Harvard Business Review 1967, S. 119-130
Grochla, E.,	Beschaffungsplanung, in: Dynamische Betriebsplanung zur Anpassung an wirtschaftliche Wechsellagen, Band 2 der Schriftenreihe der AGPLAN, Wiesbaden 1959, S. 83-103
Gronau, H.,	Die soziologische Rollenanalyse, Stuttgart 1965
Grün, O.,	Informale Erscheinungen in der Betriebsorganisation, Berlin 1966
Guest, R.H.,	Organizational Change: The Effect of Successful Leadership, Homewood, Ill. 1962
Guest, R.H.,	Dealing with Change, in: Handbook of Business Administration, Hrsg. H.B. Maynard, New York/San Francisco/Toronto/London/Sydney 1967, S. 4/35-43
Guetzkow, H.,	Communications in Organizations, in: Handbook of Organizations, Hrsg. J.G. March, Chicago 1965, S. 534-573
Guetzkow, H.,	The Creative Person in Organizations, in: The Creative Organization, Hrsg. G.A. Steiner, Chicago/London 1965, S. 35-49
Guilford, J.P.,	Personality, New York 1959
Guilford, J.P.,	Three Faces of Intellect, in: Readings in the Psychology of Cognition, Hrsg. R.C. Anderson und D.P. Ausubel, New York 1966, S. 194-214
Gutenberg, E.,	Unternehmensführung - Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962
Gutenberg, E.,	Zur Frage des Normativen in den Sozialwissenschaften, in: Sozialwissenschaft und Gesellschaftsordnung, Festschrift für Gerhard Weisser, Hrsg. F. Karrenberg und H. Albert, Berlin 1963, S. 121-129

Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1.Band: Die Produktion, 10.Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1965

Haberstroh, C.J., Organization Design and Systems Analysis, in: Handbook of Organizations, Hrsg. J.G. March, Chicago 1965, S. 1171-1211

Haefele, J.W., Creativity and Innovation, New York 1962

Häusler, J. und Demmel, J., Der Führungsprozeß in der industriellen Unternehmung, in: Unternehmensführung auf neuen Wegen, Hrsg. R.W. Stöhr, Wiesbaden 1967, S. 19-86

Hage, J., An Axiomatic Theory of Organizations, in: Administrative Science Quarterly 1965, S. 289-320

Hagen, E.E., On the Theory of Social Change, Homewood, Ill. 1962

Haire, M., Psychology in Management, 2.Aufl., New York/San Francisco/Toronto/London 1964

Handy, R. und Kurtz, P., A Current Appraisal of the Behavioral Science, Great Barrington, Mass. 1964

Hanika, F. de P., New Thinking in Management, London 1965

Hardwick, C.T. und Landuyt, B.F., Administrative Strategy and Decision Making, Cincinnati, Ohio 1966

Harsanyi, J., Messung der sozialen Macht, in: Spieltheorie und Sozialwissenschaften, Hrsg. M. Shubik, Hamburg 1965, S. 190-215

Hart, A.G., Anticipations, Uncertainty, and Dynamic Planning, New York 1951

Hart, H.,	Social Theory and Social Change, in: Symposium on Sociological Theory, Hrsg. L. Gross, New York/ Evanston/London 1959, S. 196-238
Hartmann, K.D.,	Die "Hawthorne-Theorie" und die Gruppenbildung im Betrieb, in: Mensch und Arbeit 1957, S. 216-218
Hax, H.,	Die Koordination von Entscheidungen, Köln/Berlin/Bonn/München 1965
Heckhausen, H.,	Motivation der Anspruchsniveausetzung, in: Die Motivation menschlichen Handelns, Hrsg. H. Thomae, Köln/Berlin 1965, S. 231-250
Heckmann, I.L., Jr. und Huneryager, S.G. (Hrsg.),	Human Relations in Management, Cincinnati, Ohio 1960
Heinen, E.,	Anpassungsprozesse und ihre kostenmäßigen Konsequenzen, Köln/Opladen 1957
Heinen, E.,	Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Hrsg. Helmut Koch, Wiesbaden 1962, S. 9-71
Heinen, E.,	Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Bd.I: Begriff und Theorie der Kosten, 2.Aufl., Wiesbaden 1965
Heinen, E.,	Betriebswirtschaftslehre heute - Die Bedeutung der Entscheidungstheorie für Forschung und Praxis, Wiesbaden 1966
Heinen, E.,	Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966
Heinen, E.,	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968
Hempel, C.G.,	The Logic of Functional Analysis, in: Symposium on Sociological Theory, Hrsg. L. Gross, New York/ Evanston/London 1959, S. 271-307

Hennig, K.W., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 4.Aufl., Wiesbaden 1965

Hilgard, E.R., Theories of Learning, 2.Aufl., New York 1956

Hofstätter, P.R., Gruppendynamik, Hamburg 1957

Hofstätter, P.R., Psychologie, Frankfurt am Main 1957

Homans, G.C., Group Factors in Worker Productivity, in: Readings in Social Psychology, 3.Aufl., Hrsg. E.E. Maccoby, T.M. Newcomb und E.L. Hartley, New York/Chicago/San Francisco/Toronto 1958, S. 583-595

Homans, G.C., Theorie der sozialen Gruppe, Köln und Opladen 1960

Hoppe, F., Das Anspruchsniveau, in: Die Motivation menschlichen Handelns, Hrsg. H. Thomae, Köln/Berlin 1965, S. 217-230

Hower, R.M. und Lorsch, J.W., Organizational Inputs, in: Systems Analysis in Organizational Behavior, Hrsg. J.A. Seiler, Homewood, Ill. 1967, S. 157-192

Hughes, E.C., The Knitting of Racial Groups in Industry, in: American Sociological Review 1946, S. 512-519

Illetschko, L.L., Unternehmenstheorie - Elemente rationaler Betriebslenkung, Wien 1964

Irle, M., Führungsprobleme, in: Handbuch der Psychologie, Band 9, Betriebspsychologie, Hrsg. A. Mayer und B. Herwig, Göttingen 1961, S. 511-527

Janowitz, M., Hierarchy and Authority in the Military Establishment, in: Complex Organizations, Hrsg. A. Etzioni, New York/Chicago/San Francisco/Toronto/London 1961, S. 198-212

Jaques, E.,	The Changing Culture of a Factory, London 1951
Jasinski, F.J.,	Adapting Organization to New Technology, in: Harvard Business Review 1959, S. 79-86
Johnson, R.A., Kast, F.E. und Rosenzweig, J.E.,	System Theory and Management, in: Management and Organizational Behavior Theories, Hrsg. W.T. Greenwood, Cincinnati, Ohio 1965, S. 846-867
Johnson, R.A., Kast, F.E. und Rosenzweig, J.E.,	The Theory and Management of Systems, 2.Aufl., New York/St. Louis/San Francisco/Toronto/London/Sydney 1967
Johnson, R.A., Kast, F.E. und Rosenzweig, J.E.,	Designing Management Systems, in: Management Systems, Hrsg. P.P. Schoderbek, New York/London/Sydney 1967, S. 113-120
Jones, E.E. und Gerard, H.B.,	Foundations of Social Psychology, New York/London/Sydney 1967
Jones, M.H.,	Executive Decision Making, Homewood, Ill. 1957
Judson, A.S.,	A Manager's Guide to Making Changes, London/New York/Sydney 1966
Junckerstorff, K. und Gast, W.F.,	Grundzüge des Management, Wiesbaden 1960
Jung, C.G.,	Psychologische Typen, 8.Aufl., Zürich 1950
Juran, J.M.,	Improving the Relationship Between Staff and Line, in: Human Relations in Management, Hrsg. I.L. Heckmann, Jr. und S.G. Huneryager, Cincinnati, Ohio 1960, S. 470-481
Juran, J.M.,	Managerial Breakthrough, New York/Toronto/London 1964

Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. und Rosenthal, R.A.,	Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity, New York/London/Sydney 1964
Kast, F.E. und Rosenzweig, J.E.,	Die Bedeutung des Systembegriffs für die Unternehmensführung, in: Management International Review 1967, S. 103-110
Katona, G.,	Psychological Analysis of Economic Behavior, New York 1951
Katterle, S.,	Normative und explikative Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1964
Katz, D. und Kahn, R.L.,	The Social Psychology of Organizations, New York/London/Sydney 1966
Katz, E., Levin, M.L. und Hamilton, H.,	Traditions of Research on the Diffusion of Innovation, in: American Sociological Review 1963, S. 237-252
Keinhorst, H.,	Die normative Betrachtungsweise in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1956
Kiefer, K.,	Die Diffusion von Neuerungen, Tübingen 1967
Kirsch, W.,	Gewinn und Rentabilität - Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmungsziele, Wiesbaden 1968
Kirsch, W.,	Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in der Unternehmungsorganisation (unveröffentlichte Habilitationsschrift), München 1968
Kirsch, W.,	Zur Problematik "optimaler" Kapitalstrukturen (unveröffentlichtes Manuskript), München 1968
Klaus, G. (Hrsg.)	Wörterbuch der Kybernetik, Berlin 1967

Kluckhohn, C.,	Values and Value - Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Defintion and Classification, in: Toward a General Theory of Action, Hrsg. T. Parson and E.A. Shils, New-York 1951, S. 388-433
Kluth, H.,	Soziologie der Großbetriebe, Stuttgart 1968
Koch, H.,	Über eine allgemeine Theorie des Handelns, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Hrsg. H. Koch, S. 367-423
Köhler, R.,	Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neuren Wissenschaftslogik, Stuttgart 1966
König, R.,	Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, Hrsg. E. Schnaufer und K. Agthe, Berlin/ Baden-Baden 1961, S. 55-118
Kosiol, E.,	Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962
Kosiol, E.,	Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek bei Hamburg 1966
Kosiol, E.,	Geleitwort des Herausgebers, in: Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Berlin 1966, S. 7-9
Kosiol, E., Szyperski, N. und Chmielewicz, K.,	Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1965, S. 337-378
Kraut, A.I.,	How EDP Is Affecting Workers and Organizations, in: Studies in Organizational Behavior and Management, Hrsg. D.E. Porter und P.B. Applewhite, Scranton, Pennsylvania 1964, S. 728-741

Kreikebaum, H., Neuere Entwicklungstendenzen auf dem Gebiet der Organisationstheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1965, S. 663-683

Kroeber, A.L., Configurations of Culture Growth, Berkeley/Los Angeles 1944

Krüsselberg, H.-G., Organisationstheorie, Theorie der Unternehmung und Oligopol, Berlin 1965

Kuhlen, R.G., Personality Change with Age, in: Personality Change, Hrsg. P. Worchel und D. Byrne, New York/London/Sydney 1964, S. 524-555

Kuhn, A., The Study of Society: A Unified Approach, Homewood, Ill. 1963

Lambert, W.W. und Lambert, W.E., Social Psychology, Englewood Cliffs, N.J. 1964

Landwehrmann, F., Organisationsstrukturen industrieller Großbetriebe, Köln/Opladen 1965

Lange, O., Wholes and Parts - A General Theory of System Behaviour, Oxford/London/Edingburgh/New York/Paris/Frankfurt 1965

Lawrence, P.R., The Changing of Organizational Behavior Patterns, Boston 1958

Lawrence, P.R., How to Deal with Resistance to Change, in: Human Relations in Management, Hrsg. I.L. Heckmann, Jr. und S.G. Huneryager, Cincinnati, Ohio 1960, S. 440-455

Lawrence, P.R. und Lorsch, J.W., Differentiation and Integration in Complex Organizations, in: Administrative Science Quarterly 1967, S. 1-47

Lazarsfeld, P.F. und Barton, A.H., Qualitative Measurement in the Social Science, Stanford, Cal. 1951

Lazarsfeld, P.F. und Menzel, H.,	On the Relation between Individual and Collective Properties, in: Complex Organizations, Hrsg. A. Etzioni, New York/Chicago/San Francisco/Toronto/London 1961, S. 422-440
Leavitt, H.J.,	Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical, and Human Approaches, in: New Perspectives in Organization Research, Hrsg. W.W. Cooper, H.J. Leavitt und M.W. Shelly II, New York/London/Sydney 1964, S.55-71
Lee, C.A.,	Organization Theory and Business Behavior, in: Interdisciplinary Studies in Business Behavior, Hrsg. J.W. McGuire, Cincinnati, Ohio 1962, S. 53-69
Leibenstein, H.,	Economic Theory and Organizational Analysis, New York/Evanston/London/Tokio 1965
Levenson, B.,	Bureaucratic Succession, in: Complex Organizations, Hrsg. A. Etzioni, New York/Chicago/San Francisco/Toronto/London 1961, S. 362-375
Lewin, K.,	Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change, in: Human Relations 1947, S. 5-41
Lewin, K.,	Group Decision and Social Change, in: Readings in Social Psychology, 3.Aufl., Hrsg. E.E. Maccoby, T.M. Newcomb und E.L. Hartley, New York/Chicago/San Francisco/Toronto 1958, S. 197-211
Lewin, K.,	Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern/Stuttgart 1963
Lewin, K.,	The Psychology of Success and Failure, in: Readings in Managerial Psychology, Hrsg. H.J. Leavitt und L.R. Pondy, Chicago/London 1964, S. 25-31

Lieberman, S., The Effects of Change in Roles on the Attitudes of Role Occupants, in: Human Relations 1956, S. 385-402

Likert, R., New Patterns of Management, New York/Toronto/London 1961

Lindblom, C.E., Zur Analyse-Methode in der staatlichen Wirtschaftspolitik, in: Grundlagen der Wirtschaftspolitik, Hrsg. G. Gäfgen, Köln/Berlin 1966, S. 320-337

Lionberger, H.F., Adoption of New Ideas and Practices, Ames, Iowa 1960

Lippitt, G.L., Human Relations Factor in Centralization versus Decentralization of Industrial Organizations, in: The Balance between Centralization and Decentralization in Managerial Control, Hrsg. H.J. Kruisinga, Leiden 1954, S. 87-99

Lippitt, R., Dimensions of the Consultant's Job, in: The Planning of Change, Hrsg. W.G. Bennis, K.D. Benne und R.Chin, New York/Chicago/San Francisco/ Toronto/London 1961, S. 156-162

Lippitt, R., Watson, J. und Westley, B., The Dynamics of Planned Change, New York 1958

Lisowsky, A., Die Elastizität der Organisation, in: Die Unternehmung 1954, S.65-69

Loomis, C.P., Tentative Types of Directed Social Change Involving Systemic Linkage, in: The Planning of Change, Hrsg. W.G. Bennis, K.D. Benne und R.Chin, New York/Chicago/San Francisco/ Toronto/London 1961, S. 223-230

Luborsky, L. und Schimek, J., Psychoanalytic Theories of Therapeutic and Developmental Change: Implications for Assessment, in: Personality Change, Hrsg. P. Worchel und D. Byrne, New York/London/ Sydney 1964, S. 73-99

Luhmann, N.,	Funktionen und Folgen formaler Organisationen, Berlin 1964
Luhmann, N.,	Die Programmierung von Entscheidungen und das Problem der Flexibilität, in: Bürokratische Organisation, Hrsg. R. Mayntz, Köln/ Berlin 1968, S. 324-341
Lukascyk, K.,	Sozialwissenschaftliche Einführung und Grundbegriffe, in: Gruppenarbeit und Produktivität, Hrsg. Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft, Heft 72, München 1958, S. 24-33
Lundberg, C.C.,	Toward Understanding Behavioral Science by Administrators, in: Management and Organizational Behavior Theories, Hrsg. W.T. Greenwood, Cincinnati, Ohio 1965, S. 51-66
Lungstrass, H.,	Man sollte mehr auf die inoffiziellen Gruppen achten, in: Mensch und Arbeit 1951, S. 75-76
Lupton, T.,	The Practical Analysis of Change in Organizations, in: Journal of Management Studies 1965, S. 218-227
Lupton, T.,	Management and the Social Sciences, London 1966
MacKinney, A.C., Wernimont, P.F. und Galitz, W.O.,	Has Specialization Reduced Job Satisfaction?, in: Management in Perspective, Hrsg. W.E. Schlender, W.G. Scott und A.C. Filley, Boston 1965, S. 283-292
Maier, N.R.F.,	Maximizing Personal Creativity Through Better Problem Solving, in: Management in Perspective, Hrsg. W.E. Schlender, W.G. Scott und A.C. Filley, Boston 1965, S. 176-182
Maier, N.R.F. und Hayes, J.J.	Creative Management, New York/ London 1962

Malewski, A., Zur Problematik der Reduktion, in: Logik der Sozialwissenschaften, 2.Aufl., Hrsg. E. Topitsch, Köln/Berlin 1965, S. 367-385

Mann, F.C., Studying and Creating Change: A Means to Understanding Social Organization, in: Human Relations in Management, Hrsg. I.L. Heckmann, Jr. und S.G. Huneryager, Cicinnati, Ohio 1960, S. 482-501

Mann, F.C. und Hofman, R.L., Automation and the Worker: A Study of Social Change in Power Plants, New York 1960

Mann, F.C. und Neff, F.W., Managing Major Change in Organizations, Ann Arbor, Michigan 1961

Mann, F.C. und Williams, L.K., Observations on the Dynamics of a Change to Electronic Data-Processing Equipment, in: Some Theories of Organization, 2.Aufl., Hrsg. A.H. Rubenstein und C.J. Haberstroh, Homewood, Ill. 1966, S. 336-366

March, J.G. und Simon, H.A., Organizations, New York/London/Sydney 1958

Martindale, D., Introduction, in: Explorations in Social Change, Hrsg. G.K. Zollschan und W. Hirsch, Boston 1964, S. XI-XXVIII

Martino, R.L. The Development and Installation of a Total Management System, in: Management Systems, Hrsg. P.P. Schoderbek, New York/London/Sydney 1967, S. 121-126

Maslow, A.H., Motivation and Personality, New York 1954

Maslow, A.H., A Theory of Human Motivation, in: Human Relations in Management, Hrsg. I.L. Heckmann, Jr. und S.G. Huneryager, Cincinnati, Ohio 1960, S. 122-144

Maslow, A.H.,	Eupsychian Management, Homewood, Ill. 1965
Mayntz, R.,	Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958
Mayntz, R.,	Soziologie der Organisation, Reinbek bei Hamburg 1963
Mayntz, R.,	Soziologie in der Eremitage?, in: Logik der Sozialwissenschaften, 2.Aufl., Hrsg. E. Topitsch, Köln/Berlin 1965, S. 526-541
Mayo, E.,	The Human Problems of an Industrial Civilization, New York 1933
McBeath, G.,	Organization and Manpower Planning, London 1966
McDermid, C.D.,	How Money Motivates Men, in: Readings in Management, 2.Aufl., Hrsg. M.D. Richards und W.A. Nielander, Cincinnati, Ohio 1963, S. 408-420
McFarland, D.E.,	Management: Principles and Practices, 2.Aufl., New York/London 1964
McGregor, D.,	The Human Side of Enterprise, in: Management Review 1957, S. 22-28
McGregor, D.,	The Human Side of Enterprise, New York/Toronto/London 1960
McGregor, D.,	Leadership and Motivation, Cambridge, Mass./London 1966
McGuire, J.W.,	Theories of Business Behavior, Englewood Cliffs, N.J. 1964
McNulty, J.E.,	Organizational Change in Growing Enterprises, in: Administrative Science Quarterly 1962, S. 1-21
McNulty, J.E.,	Some Economic Aspects of Business Organization, Philadelphia 1964
Mead, M.,	Continuities in Cultural Evolution, New Haven, Conn. 1964

Meffert, H.,	Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen (unveröffentlichte Habilitationsschrift), München 1968
Merei, F.,	Group Leadership and Institutionalization, in: Human Relations 1949, S. 23-39
Merrill, H.F. (Hrsg.)	Classics in Management, New York 1960
Merton, R.K.,	Social Theory and Social Structure, 2.Aufl., New York 1957
Merton, R.K.,	Job and Institutional Consequences of Technological Change, in: Human Relations in Administration, 2.Aufl., Hrsg. R. Dubin, Englewood Cliffs, N.J. 1961, S. 410-414
Merton, R.K.,	Funktionale Analyse, in: Moderne amerikanische Soziologie, Hrsg. H. Hartmann, Stuttgart 1967, S. 119-150
Meyer-Eppler, W.,	Grundlagen und Anwendungen der Informationstheorie, Berlin/Göttingen/Heidelberg 1959
Miller, J.G.,	Information Input Overload, in: Self-Organizing Systems, Hrsg. M.C. Yovits, G.T. Jacobi und G.D. Goldstein, Washington 1962, S. 61-78
Miller, J.G.,	Living Systems: Basic Concepts, in: Behavioral Science 1965, S. 193-237
Miller, J.G.,	Living Systems: Structure and Process, in: Behavioral Science 1965, S. 337-379
Miller, E.J. und Rice, A.K.,	Systems of Organization, London/New York/Sydney/Toronto/Wellington 1967
Miller, N.E., Sears, R.R., Mowrer, O.H., Doob, L.W. und Dollard, I.,	Die Frustrations - Aggressions - Hypothese, in: Die Motivation menschlichen Handelns, Hrsg. H. Thomae, Köln/Berlin 1965, S. 205-209

Mills, T.M.,	The Sociology of Small Groups, Englewood Cliffs, N.J. 1967
Moment, D. und Zaleznik, A.,	Role Development and Interpersonal Competence, Boston 1963
Moore, D.G.,	The Present State of the Behavioral Sciences, in: Readings in Management, 2.Aufl., Hrsg. M.D. Richards und W.A. Nielander, Cincinnati, Ohio 1963, S. 88-90
Moore, W.E.,	A Reconsideration of Theories of Social Change, in: American Sociological Review 1960, S. 810-818
Moore, W.E.,	Social Change, Englewood Cliffs, N.J. 1963
Morse, N.C. und Reimer, E.,	The Experimental Change of a Major Organizational Variable, in: Studies in Organizational Behavior an Management, Hrsg. D.E. Porter und P.B. Applewhite, Scranton, Pennsylvania 1964, S. 73-91
Moulton, R.W.,	Effects of Success and Failure on Level of Aspiration as Related to Achievement Motives, in: A Theory of Achievement Motivation, Hrsg. J.W. Atkinson und N.T. Feather, New York/London/Sydney 1966, S. 147-162
Moxter, A.,	Methodologische Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, Köln/Opladen 1957
Müller, A. (Hrsg.),	Lexikon der Kybernetik, Quickborn bei Hamburg 1964
Nagel, E.,	Über die Aussage: "Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile", in: Logik der Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Hrsg. E. Topitsch, Köln/Berlin 1965, S. 225-235
Neuschel, R.P.,	How Flexible Shall We Make Our Plant and Facilities?, in: Business Action in a Changing World, Hrsg. H.C. Thole und C.C. Gibbons, Chicago 1956, S. 202-207

Newell, A., Shaw, J.C. und Simon, H.A.,	The Process of Creative Thinking, in: Contemporary Approaches to Creative Thinking, Hrsg. H.E. Gruber, G. Terrell und M. Wertheimer, New York 1963, S. 63-119
Newman, W.H.,	Administrative Action, 2.Aufl., Englewood Cliffs, N.J. 1963
Newman, W.H. und Summer, C.E., Jr.,	The Process of Management, Englewood Cliffs, N.J. 1961
Nieschlag, R.,	Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft?, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1963, S. 549-559
Nieschlag, R.,	Der moderne Unternehmungsverbund, in: Der Österreichische Betriebswirt 1966, S. 12-19
Odiorne, G.S.,	Management by Objectives, München 1967
Ogburn, W.F.,	Social Change, New York 1922
Opitz, H.,	Fertigungsverfahren als Elastizitätsfaktor, in: Dynamische Betriebsführung, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1959, S. 40-56
Optner, S.L.,	Systems Analysis for Business Management, Englewood Cliffs, N.J. 1960
Osgood, C.E., Suci, G.J. und Tannenbaum, P.H.,	The Measurement of Meaning, Urbana 1957
O'Shaughnessy, J.,	Business Organization, London 1966
Ott, A.E.,	Technischer Fortschritt, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd.10, S. 302-316
Pages, M.,	The Sociotherapy of the Enterprise, in: The Planning of Change, Hrsg. W.G. Bennis, K.D. Benne und R.Chin, New York/Chicago/San Francisco/ Toronto/London 1961, S. 168-185

Pankoke, W.,	Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, Zürich 1964
Parsons, T.,	Essays in Sociological Theory, Pure and Applied, Glencoe, Ill. 1949
Parsons, T.,	The Social System, New York 1951
Parsons, T.,	A Functional Theory of Change, in: Social Change, Hrsg. A.Etzioni und E. Etzioni, New York/London 1964, S. 83-97
Parsons, T., Bales, R.F. und Shils, E.A.,	Working Papers in the Theory of Action, Glencoe, Ill. 1953
Parsons, T. und Smelser, N.J.,	Economy and Society, Glencoe, Ill. 1956
Peabody, R.L.,	Organizational Authority, New York 1964
Perlmutter, H.V.,	Towards a Theory and Practice of Social Architecture, London/ Sydney/Toronto/Wellington 1965
Perridon, L.,	Managementlehre: Neue Disziplin in Deutschland?, in: Der Volkswirt 1967, S. 2020-2022
Perridon, L.,	Unternehmensberater oder Organisationsberater?, in: Das rationelle Büro 1968, S. 34-38
Pöhlmann, G.,	Der Prozeß der Unternehmensführung, Berlin 1964
Porter, L.W.,	A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs, in: Studies in Organizational Behavior and Management, Hrsg. D.E. Porter und P.B. Applewhite, Scranton, Pennsylvania 1964, S. 464-478
Porter, D.E. und Applewhite P.B. (Hrsg.),	Studies in Organizational Behavior and Management, Scranton, Pennsylvania 1964

Presthus, R.,	Authority in Organizations, in: Concepts and Issues in Administrative Behavior, Hrsg. S. Mailick und E.H. Van Ness, Englewood Cliffs, N.J. 1962, S. 122-136
Presthus, R.,	Individuum und Organisation - Typologie der Anpassung, Frankfurt a.M. 1966
Pym, D.,	Effective Managerial Performance in Organizational Change, in:The Journal of Management Studies 1966, S. 73-84
Pym, D.,	Organization Evaluation and Management Training, in: The Journal of Management Studies 1968, S. 167-182
Radcliffe-Brown, A.R.,	Structure and Function in Primitve Society, Glencoe, Ill. 1952
Ratoosh, P.,	Experimental Studies of Implementation, in: Operational Research and the Social Sciences, Hrsg. J.R. Lawrence, London/New York/ Sydney/Toronto/Wellington 1966, S. 251-261
Rice, A.K.,	Productivity and Social Organization - The Ahmedabad Experiment, London 1958
Rice, A.K.,	The Enterprise and its Environment, London 1963
Richards, M.D. und Greenlaw, P.S.,	Management Decision Making, Homewood, Ill. 1966
Riebel, P.,	Die Elastizität des Betriebes, Köln/Opladen 1954
Riesman, D.,	The Lonely Crowd, New Haven 1950
Robinson, R.,	How Should Business Behave, in: Interdisciplinary Studies in Business Behavior, Hrsg. J.W. McGuire, Cincinnati, Ohio 1962, S. 207-224

Roethlisberger, F.J. und Dickson, W.J., Management and the Worker, Cambridge, Mass. 1949

Rogers, E.M., Diffusion of Innovations, New York 1962

Rogers, E.M. und Beal, G.M., Reference Group Influence in the Adoption of Agrecultural Technology, Ames, Iowa 1958

Rokeach, M., The Open and Closed Mind, New York 1960

Ronken, H. und Lawrence, P., Administering Changes, Boston 1952

Rosenberg, L., Technischer Fortschritt und Gewerkschaften, in: IBM-Nachrichten 1968, Nr. 189, S. 166-170

Rubenstein, A.H. und Haberstroh, C.J. (Hrsg.), Some Theories of Organization, Revised Edition, Homewood, Ill. 1966

Rudner, R.S., Philosophy of Social Science, Englewood Cliffs, N.J. 1966

Rühl, G., Arbeitswissenschaftliche Optimierung technischer und organisatorischer Systeme, in: Unternehmensführung auf neuen Wegen, Hrsg. R.W. Stöhr, Wiesbaden 1967, S. 87-131

Sadler, P.J. und Barry, B.A., Organizational Characteristics of Growing Companies, in: The Journal of Management Studies 1967, S. 204-219

Salter, W.E.G., Productivity and Technical Change, Cambridge 1960

Sanders, I.T., Approaches to Social Change, in: The Planning of Change, Hrsg. W.G. Bennis, K.D. Benne und R.Chin, New York/Chicago/San Francisco/ Toronto/London 1961, S. 401-404

Sandig, C.,	Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1966
Sauermann, H. und Selten, R.,	Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 1962, S. 577 ff.
Sawrey, J.M. und Telford, C.W.,	Psychology of Adjustment, 2.Aufl., Boston 1967
Sayles, L.R.,	Work Group Behavior and the Larger Organization, in: Human Relations in Management, Hrsg. I.L. Heckmann, Jr. und S.G. Huneryager, Cincinnati, Ohio 1960, S. 231-243
Sayles, L.R.,	The Change Process in Organizations: An Applied Anthropology Analysis, in: Studies in Organizational Behavior and Management, Hrsg. D.E. Porter und P.B. Applewhite, Scranton, Pennsylvania 1964, S. 629-639
Sayles, L.R. und Strauss, G.,	Human Behavior in Organizations, Englewood Cliffs, N.J. 1960
Sayre, W.S. und Kaufmann, H.,	Governing New York City, New York 1960
Scott, B.W.,	Long-range Planning, in: Handbook of Business Administration, Hrsg. H.B. Maynard, New York/San Francisco/Toronto/London/Sydney 1967, S. 3/48 - 3/60
Scott, W.G.,	Organization Theory: An Overview and an Appraisal, in: Management and Organizational Behavior Theories, Hrsg. W.T. Greenwood, Cincinnati, Ohio 1965, S. 490-513
Seiler, J.A.,	Systems Analysis in Organizational Behavior, Homewood, Ill. 1967

Sells, S.B., Toward a Taxonomy of Organizations, in: New Perspectives in Organization Research, Hrsg. W.W. Cooper, H.J. Leavitt und M.W. Shelly II, New York/London/Sydney 1964, S. 515-532

Selznick, P., Leadership in Administration, New York/ Evanston/London 1957

Selznick, P., Foundations of the Theory of Organization, in: Complex Organizations, Hrsg. A. Etzioni, New York/Chicago/San Francisco/ Toronto/London 1961, S. 18-32

Shartle, C.L., A Theoretical Framework for the Study of Behavior in Organizations, in: Administrative Theory in Education, Hrsg. A.W. Halpin, New York/London 1967, S. 73-88

Shelly II, M.W., The Mathematical Representation of the Individual in Models of Organization Problems, in: New Perspectives in Organization Research, Hrsg. W.W. Cooper, H.J. Leavitt und M.W. Shelly II, New York/London/Sydney 1964, S. 351-390

Shepard, H.A., Organic and Mechanistic Models of Organization, Esso Laboratories, 1959

Shepard, H.A., Changing Interpersonal and Intergroup Relationships in Organizations, in: Handbook of Organizations, Hrsg. J.G. March, Chicago 1965, S. 1115-1143

Sills, D.L., The Succession of Goals, in: Complex Organizations, Hrsg. A. Etzioni, New York/Chicago/San Francisco/Toronto/London 1961, S. 146-159

Simon, H.A., The Decision Maker As Innovator, in: Concepts and Issues in Administrative Behavior, Hrsg. S. Mailick und E.H. Van Ness, Englewood Cliffs, N.J. 1962, S. 66-69

Simon, H.A., — On the Concept of Organizational Goal, in: Administrative Science Quarterly 1964, S. 1-22

Simon, H.A., — Comments on the Theory of Organizations, in: Management and Organizational Behavior Theories, Hrsg. W.T. Greenwood, Cincinnati, Ohio 1965, S. 462-473

Simon, H.A., — The Shape of Automation for Men and Management, New York 1965

Simpson, H.S., — Manager Development, in: Handbook of Business Administration, Hrsg. H.B. Maynard, New York/San Francisco/Toronto/London/Sydney 1967, S. 4/50 - 4/56

Smelser, N.J., — Processes of Social Change, in: Sociology: An Introduction, Hrsg. N.J. Smelser, New York/London/Sydney 1967, S. 671-728

Smith, G.A., Arnold, F.E., Daignault, A.T. und Gordon, W.J.J., — Creativity and Imagination: Their Meaning to Management, in: Management in Rapidly Changing Economy, Hrsg. D.H. Fenn, Jr., New York/Toronto/London 1958, S. 282-301

Sofer, C., — The Organization from Within, London 1961

Sofer, C., — The Assessment of Organizational Change, in: The Journal of Management Studies 1964, S. 128-142

Sorokin, P., — Social and Cultural Dynamics, Boston 1957

Spencer, P. und Sofer, C., — Organizational Change and its Management, in: The Journal of Management Studies 1964, S. 26-47

Suojanen, W.W., — The Dynamics of Management, New York/Chicago/San Francisco/Toronto/London 1966

Swoboda, P., Die betriebliche Anpassung als Problem des betrieblichen Rechnungswesens, Wiesbaden 1964.

Schein, E.H., Organizational Psychology, Englewood Cliffs, N.J. 1965

Schein, E.H. und Bennis, W.G., Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach, New York/London/Sydney 1965

Schmidt - Sudhoff, U., Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967

Schönfeld, H.-M., Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge, Wiesbaden 1967

Schumpeter, J., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 5.Aufl., Berlin 1952

Stachowiak, H., Denken und Erkennen im kybernetischen Modell, Wien/New York 1965

Staerkle, R., Stabsstellen in der industriellen Unternehmung, Bern 1961

Stefanic-Allmayer, K., Allgemeine Organisationslehre, Wien/Stuttgart 1950

Stegmüller, W., Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie, 3.Aufl., Stuttgart 1965

Steiner, G.A. (Hrsg.), The Creative Organization, Chicago/London 1965

Steward, J.H., Theory of Culture Change: The Methodology of Multilinear Evolution, Urbana 1963

Stewart, M., Resistance to Technological Change in Industry, in: Studies in Organizational Behavior and Management, Hrsg. D.E. Porter und P.B. Applewhite, Scranton, Pennsylvania 1964, S. 620-628

Stirn, H., Die informelle Arbeitsgruppe, Dortmund 1952

Stogdill, R.M., Dimensions of Organization Theory, in: Approaches to Organizational Design, Hrsg. J.D. Thompson, Pittsburgh 1966, S. 3-56

Stoltenberg, G., Die Zukunft als Forschungsgegenstand, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 2. Juli 1968, Nr.150, S. 11

Strasser, H., Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966

Stratmann, H.-G., Die Kriterien der Leistungswirksamkeit im Rahmen der Gestaltung betriebswirtschaftlicher Organisationen, Dissertation, München 1968

Stratoudakis, P., Organisation der Unternehmensführung, Wiesbaden 1961

Strauss, G., Some Notes on Power - Equalization, in: The Social Science of Organizations, Hrsg. H.J. Leavitt, Englewood Cliffs, N.J. 1963, S. 39-84

Strunz, K., Das Problem der Persönlichkeitstypen, in: Handbuch der Psychologie, Bd.4, Persönlichkeitsforschung und Persönlichkeitstheorie, Hrsg. P. Lersch und H. Thomae, 2.Aufl., Göttingen 1960, S. 155-221

Tannenbaum, R., Limitations on Decision-Making, in: Human Relations in Administration, 2.Aufl., Hrsg. R. Dubin, Englewood Cliffs, N.Y. 1961, S.326-331

Tannenbaum, R. und Massarik, F., Participation by Subordinates in the Managerial Decision-Making-Process, in: Human Relations in Management, Hrsg. I.L. Heckmann, Jr. und S.G. Huneryager, Cincinnati, Ohio 1960, S. 378-391

Tannenbaum, R. und Massarik, F., Leadership: A Frame of Reverence, in: Studies in Organizational Behavior and Management, Hrsg. D.E. Porter und P.B. Applewhite, Scranton, Pennsylvania 1964, S. 411-432

Tannenbaum, R. und Schmidt, W.H., How to Choose a Leadership Pattern, in: Studies in Personnel and Industrial Psychology, Hrsg. E.A. Fleishman, Homewood, Ill. 1961, S. 376-387

Tannenbaum, R., Weschler, J.R., Massarik, F., Leadership and Organization, New York/Toronto/London 1961

The Behavioral, Sciences Subpanel of the President's Science Advisory Committee, Strengthening the Behavioral Sciences, in: Behavioral Science 1962, S. 275-288

Thomae, H., Das Problem der Konstanz und Variablität der Eigenschaften, in: Handbuch der Psychologie, Bd.4, Persönlichkeitsforschung und Persönlichkeitstheorie, Hrsg. P. Lersch und H. Thomae, 2.Aufl., Göttingen 1960, S. 281-353

Thompson, J.D., Decision-Making, the Firm, and the Market, in: New Perspectives in Organization Research, Hrsg. W.W. Cooper, H.J. Leavitt und M.W. Shelly II, New York/London/Sydney 1964, S. 334-348

Thompson, J.D., Organizations in Action, New York/St. Louis/San Francisco/Toronto/London/Sydney 1967

Thompson, J.D. und McEwen, W.J., Organizational Goals and Environment, in: Complex Organizations, Hrsg. A. Etzioni, New York/Chicago/San Francisco/Toronto/London 1961, S. 177-186

Thompson, V.A., Bureaucracy and Innovation, in: Administrative Science Quarterly 1965, S. 1-20

Tiffin, J. und McCormick, E.J., Industrial Psychology, 3.Aufl., London 1966

Triandis, H.C., Notes on the Design of Organizations, in: Approaches to Organizational Design, Hrsg. J.D. Thompson, Pittsburgh 1966, S. 57-102

Trist, E.L. und Bamforth, K.W., Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal-Getting, in: Human Relations 1951, S. 3-38

Trist, E.L., Higgin, G.W., Murray, H. und Pollock, A.B., Organizational Choice, London 1963

Trumbo, D.A., Individual and Group Correlates of Attitudes Toward Work - Related Change, in: Studies in Organizational Behavior and Management, Hrsg. D.E. Porter und P.B. Applewhite, Scranton, Pennsylvania 1964, S. 608-619

Tumin, M., Business as a Social System, in: Behavioral Science 1964, S. 120-130

Ulrich, H. und Staerkle, R., Verbesserungen der Organisationsstruktur von Unternehmungen, 2.Aufl., Bern 1962

Urwick, L.F. und Hunt, J.W., Growth and Organization, in: Handbook of Business Administration, Hrsg. H.B. Maynard, New York/San Francisco/Toronto/London/Sydney 1967, S. 2/45 -60

Walton, R.E.,	Theory of Conflict in Lateral Organizational Relationships, in: Operational Research and the Social Sciences, Hrsg. J.R. Lawrence, London/New York/Sydney/ Toronto/Wellington 1966, S. 409-426
Walton, R.E., Dutton, J.M. und Fitsch, H.G.,	A Study of Conflict in the Process, Structure, and Attitudes of Lateral Relationships, in: Some Theories of Organization, Hrsg. A.H. Rubenstein und Ch.J. Haberstroh, Homewood, Ill. 1966, S. 444-465
Walton, S.D.,	American Business and Its Environment, New York/London 1966
Warner, W.L. und Low, J.O.,	The Social System of the Modern Factory, New Haven/London 1947
Wessels, T.,	Wachsende Starrheit der Unternehmen und ihre Ursachen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1958, S. 66-74
Wheaton, R.G.,	Das Wann und Wie organisatorischer Änderungen, in: Zeitschrift für Organisation 1959, S. 19-23
White, R.K. und Lippitt, R.,	Autocracy and Democracy, New York 1960
Whyte, W.F.,	An Interaction Approach to the Theory of Organization, in: Modern Organization Theory, Hrsg. M. Haire, New York 1959, S. 155-183
Whyte, W.F.,	The Social Structure of the Restaurant, in: Studies in Organizational Behavior and Management, Hrsg. D.E. Porter und P.B. Applewhite, Scranton, Pennsylvania 1964, S. 60-72
Wieser, G.,	Organismen - Strukturen - Maschinen, Frankfurt am Main 1959

Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Berlin 1966

Wild, J., Zur praktischen Bedeutung der Organisationstheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1967, S. 567-592

Willener, A., Payment Systems in the French Steel and Iron Mining Industry: An Exploration in Managerial Resistance to Change, in: Explorations in Social Change, Hrsg. G.K. Zollschan und W. Hirsch, Boston 1964, S. 593-618

Williams, L.K., The Human Side of a Systems Change, in: Management Systems, Hrsg. P.P. Schoderbek, New York/London/Sydney 1967, S. 195-199

Williams, R.J., What Is Behavioral Science, in: Behavioral Science 1957, S. 240-241

Wilson, J.G. und Wilson, M.E., Information, Computers, and System Design, New York/London/Sydney 1965

Wisemann, H.V., Political Systems, New York/Washington 1966

Wöhe, G., Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Meisenheim am Glan 1959

Wurst, S., Das Entscheidungskollegium, Dissertation, München 1967

Young, S., Management: A System Analysis, Glenview, Ill. 1966

Young, S., Designing a Behavioral System, in: Management Systems, Hrsg. P.P. Schoderbek, New York/London/Sydney 1967, S. 137-142

Zaleznik, A., Managerial Behavior and Interpersonal Competence, in: Behavioral Science 1964, S. 146-166

Zaleznik, A., Interpersonal Relations in Organizations, in: Handbook of Organizations, Hrsg. J.G. March, Chicago 1965, S. 574-613

Zaleznik, A., Human Dilemmas of Leadership, New York/London 1966

Zaleznik, A. und Moment, D., The Dynamics of Interpersonal Behavior, New York/London/Sydney 1964

Zander, A., Resistance to Change - Its Analysis and Prevention, in: Human Relations in Management, Hrsg. I.L. Heckmann, Jr. und S.G. Huneryager, Cincinnati, Ohio 1960, S. 433-439

Zollschan, G.K. und Hirsch, W. (Hrsg.), Explorations in Social Change, Boston 1964

Lebenslauf

Geboren:	11. Juni 1941 in Cuxhaven
Eltern:	Adolf Dienstbach, Einzelhandelskaufmann, und Ehefrau Annemarie, geb. Voigt
Schulen:	1947 - 1952 Volksschule Cuxhaven 1952 - 1961 Gymnasium für Jungen Cuxhaven
Reifeprüfung:	3. März 1961 Gymnasium für Jungen Cuxhaven
Studium:	Betriebswirtschaftslehre SS 1961 - SS 1962 Universität Hamburg WS 1962/63 - WS 1963/64 Universität des Saarlandes Saarbrücken SS 1964 - SS 1966 Ludwig-Maximilians-Universität München
Examen:	22. Februar 1967, Diplom-Kaufmann
Tätigkeit nach Examensabschluß:	Zunächst Doktorand bei Professor Dr. E. Heinen, ab Juli 1967 als Stipendiat der Stiftung Volkswagenwerk Seit 15. April 1968 wissenschaftlicher Assistent am Institut für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München